

# DE CRISIS GEMANAGED

Een onderzoek naar de invloed van een discontinue  
verandering in de zin van een crisis of incident op  
de leiderschapsstijl van de burgemeester

Open Universiteit Nederland  
Faculteit Managementwetenschappen  
Public Management

Naam: Angelo van den Berg  
Studentnummer: 850596779  
Datum: 21 november 2010

Begeleider/examinator: drs. Ger Arendsen  
Medebeoordelaar: lic. Mimi Crijns.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Algemeen	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Doel en relevantie van het onderzoek	9
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Praktische relevantie	10
1.4 Centrale vraagstelling	11
1.5 Deelvragen	11
1.6 Leeswijzer	11
<b>2. ‘Discontinue veranderingen en leiderschap’: Een theoretisch kader</b>	<b>12</b>
2.1 Discontinue veranderingen	12
2.1.1 Crises en incidenten als vormen van discontinue veranderingen	12
2.2 Leiderschap	14
2.3 Leiderschapsstijlen	15
2.3.1 Transactioneel leiderschap	15
2.3.2 Transformationeel leiderschap	17
2.4 De relatie tussen ‘discontinue veranderingen en leiderschap’	19
2.5 Formulering hypothesen	21
<b>3. Methodologie</b>	<b>22</b>
3.1 Type onderzoek	22
3.2 Ontwerp van het onderzoek	23
3.3 Onderzoeksmethoden	24
3.4 De casestudy	26
3.5 Kwaliteit van het onderzoek	27
3.5.1 Interne validiteit	27
3.5.2 Betrouwbaarheid	28
3.5.3 Externe validiteit	29
<b>4. Resultaten</b>	<b>30</b>
4.1 Moord op Jesse Dingemans	30
4.2 Zeer grote brand HEMI	33
4.3 Familiedrama Oisterwijk	36
4.4 Analyse casussen aan de hand van de concepten en interviews	39

<b>5.</b>	<b>Conclusie, discussie en aanbevelingen</b>	<b>41</b>
5.1	Conclusie	41
5.2	Discussie en aanbevelingen	44
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>46</b>
	<b>Bijlage 1) Lijst met afkortingen</b>	<b>50</b>
	<b>Bijlage 2) Interviewvragen</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage 3) Uitgewerkte interviews</b>	<b>53</b>
	<b>Bijlage 4) Analyse interviews</b>	<b>54</b>
4.1	Moord op Jesse Dingemans	54
4.2	Zeer grote brand HEMI	58
4.3	Familiedrama Oisterwijk	62

## Voorwoord

In het kader van mijn opleiding aan de Open Universiteit Nederland, faculteit Managementwetenschappen, dient voor de afronding van deze studie een thesis vervaardigd te worden. Voor mij een uitstekende kans om me verder te verdiepen in een onderwerp dat mij gedurende deze opleiding is gaan boeien: het leiderschap van de burgemeester gedurende een crisis of incident.

Zowel vanuit mijn vakgebied Openbare Orde en Veiligheid alsook vanuit mijn freelance docentschap is mijn interesse gewekt in het volgen van talloze crises en incidenten en de rol die een lokaal burgemeester hierin vervult. Natuurlijk zijn er klassieke incidenten zoals Enschede en Volendam, maar al zoekende kom je meer en meer casussen tegen die over dit onderwerp gaan en beide door mij onderzochte concepten raken.

De uiteindelijk door mij onderzochte casussen heb ik ‘dichtbij huis’ gezocht. Ik heb mijn collega veiligheidadviseurs binnen de te onderzoeken gemeenten benaderd en alle drie hebben zij zich bereid verklaard om mij te helpen. Mede dankzij hun inspanning ben ik aan de benodigde documentatie gekomen en konden gesprekken met respondenten worden ingepland. Een woord van dank gaat dan ook zeker uit naar deze drie collega's Joyce, Jakob en Vic. Bedankt! Een woord van dank gaat voorts uit naar alle respondenten die een wezenlijke bijdrage hebben geleverd aan de totstandkoming van deze thesis. Ik ben overal gastvrij ontvangen en ik heb de gesprekken met de respondenten als plezierig, transparant en leerzaam ervaren.

Mijn studie is volledig gefaciliteerd door mijn werkgever, het gemeentebestuur van Rucphen. Zonder de bereidwilligheid van mijn werkgever was het waarschijnlijk nooit tot deze studie gekomen. Ook mijn werkgever dank ik hartelijk voor de kans die ik heb gekregen. Speciaal woord van dank gaat uit naar mijn direct leidinggevende, Fred Verheijen, en mijn directe collega's Fred Buermans en Joost Lahaije, die met belangstelling mijn vorderingen in deze studie hebben gevolgd. Ook de collega's van het Facilitair Bedrijf wil ik speciaal bedanken. Dankzij hun kritisch oog is het drukwerk puntgaaf verzorgd.

Geen afstuderen zonder begeleiding vanuit de Open Universiteit. In mijn geval was drs. Ger Arendsen mijn directe begeleider en hij voorzag mij altijd weer, op bijzonder positieve wijze, van feedback. Het uiteindelijk concept is vervolgens ook door mevrouw lic. Mimi Crijns beoordeeld. Ook Ger en Mimi wil ik hartelijk danken voor hun begeleiding. Wie ik hier zeker niet mag vergeten te bedanken is mijn ‘studiemaatje’ Marije Klink, met wie ik samen aan deze opleiding ben begonnen. 2,5 Jaar hebben we geweldig samengewerkt en uiteindelijk een mooi resultaat weten te bereiken. De afronding van onze studie!

Laatste, maar zeker niet onbelangrijkste is mijn partner Saskia en mijn twee oogappels Bas en Roel. Zij hebben hun partner / papa heel wat uurtjes in zijn studeerkamer zien zitten en soms moesten geplande activiteiten wijken voor de studie van paps. Lieve Saskia: bedankt voor je kritische blik, feedback, relativerende opmerkingen en bovenal dank voor je begrip. Je hebt ook voor deze studie weer heel wat avonden alleen doorgebracht terwijl ik zat te studeren. Saskia, Bas en Roel: Wat ben ik trots op jullie.

Kortom: ALLEN DANK!

## Samenvatting

Steeds vaker worden we geconfronteerd met incidenten en/of crisis van uiteenlopende zwaarte. Neem de onrust in de wijk Terweijde in Culemborg, het neerstorten van een Boeing 737 van Turkish Airlines of de talrijke voorbeelden van zinloos geweld en/of familiedrama's. Slechts een kleine greep uit incidenten en/of crisis die ook het ambt van burgemeester raken. Want de burgemeester is op basis van onder andere de Gemeentewet opperbevelhebber en eindverantwoordelijke waar het gaat om openbare orde en veiligheid.

Onderzoekers stellen dat leiderschap én extreme situaties één van de minst onderzochte gebieden binnen de wetenschap is. Deze thesis gaat dan ook over openbare orde en veiligheid en de burgemeester. Als concepten voor dit onderzoek is namelijk gekozen voor 'leiderschapsstijl' en 'discontinue veranderingen'. Meer specifiek gaat de centrale vraagstelling in op de vraag in hoeverre een discontinue verandering in de zin van een incident en/of crisis – waarbij sprake is van opperbevel door de burgemeester – de leiderschapsstijl van de burgemeester beïnvloedt.

Om een antwoord te geven op bovenstaand vraag heeft theoretisch en empirisch onderzoek plaatsgevonden aan de hand van 6 deelvragen en 3 hypothesen. Het empirisch onderzoek bestaat uit een casestudy, waarbij drie casussen zijn onderzocht. Het gaat dan om de volgende casussen.

- Moord op Jesse Dingemans (Woensdrecht, 2006)
- Zeer grote brand HEMI (Bergen op Zoom, 2007)
- Familiedrama (Oisterwijk, 2009)

Alle casussen kunnen worden geschaard onder discontinue veranderingen in de zin van een incident en/of crisis en er is sprake geweest van leiderschap door de burgemeester.

Een crisis en/of incident kan gezien worden als een gebeurtenis waarbij een (ernstige) verstoring van de openbare veiligheid is ontstaan, waarbij het leven en/of de gezondheid van (vele) personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate worden bedreigd of zijn geschaad en/of sprake is van maatschappelijke ontwrichting.

Wat betreft leiderschap zijn in deze thesis twee leiderschapsstijlen onderscheiden, te weten transactioneel en transformationeel leiderschap.

Bij transactioneel leiderschap gaat het in de kern om het stimuleren van ondergeschikten door middel van het stellen van nauwgezette doelen en hierop sturing uit te oefenen. De prestaties worden bewerkstelligd door middel van een beloningssysteem en voor 'eigen creativiteit en inbreng' van ondergeschikten is nauwelijks sprake. Dergelijk leiderschap kan perfect passen binnen een organisatie die als volwassen kan worden bestempeld en waarbij zowel de organisatie als de omgeving stabiel is.

Transactioneel leiderschap kan worden onderverdeeld in diverse stijlen, te weten:

- Situationeel leiderschap (gaat om de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het competentieniveau van de medewerker);

- Directief leiderschap (is een stijl die vooral aanwezig is bij organisaties die een commando- of piramidestructuur hebben en waarbij leiders hun formele autoriteit gebruiken);
- Relatiegericht leiderschap (stijl die zich richt op de kwaliteit van de persoonlijke relaties met en tussen medewerkers).

Bij transformationeel leiderschap gaat het, door charismatisch te handelen, om het innoveren en motiveren van ondergeschikten. Ondergeschikten worden uitgedaagd tot creativiteit. En transformationeel leiders moedigen werknemers aan om ideeën in te brengen in de onderneming. Dergelijke leiders pogen continue tot vernieuwing en zijn bereid om risico's te nemen en dragen dit ook uit aan ondergeschikten. Wederzijds vertrouwen is een aspect welke bij het transformationeel leiderschap van belang is.

In tijden van crisis vertrouwt de bevolking op een krachtig leider. In Nederland kent men een crisisorganisatie die gelaagd is opgebouwd. Afhankelijk van de omvang van de crisis wordt op lokaal, regionaal, provinciaal of nationaal niveau een bestuurlijke en operationele organisatie opgetuigd. Op lokaal niveau is dan ook de burgemeester, bij wet, opperbevelhebber en bestuurlijk eindverantwoordelijk.

Crises bieden leiders mogelijkheden om doelgericht tot actie over te gaan, waarbij de leider een noodzakelijke stabiele factor moet zijn die afhankelijk van de situatie slagvaardig weet te acteren. Indien een leider (lees burgemeester) erin slaagt de crisis en/of het incident in de maatschappelijke context goed te managen, wat wordt uitgelegd als krachtig leiderschap, zijn veel betrokkenen en belangstellenden bereid om de visie van zijn of haar 'leider' in de nasleep van een crisis te volgen.

Zoals eerder gesteld zijn in totaal 3 casussen nader onderzocht. Er heeft documentanalyse plaatsgevonden en er zijn per casus 4 diepte-interviews gehouden. In alle casussen was de burgemeester, de leider ten tijde van de discontinue verandering, één van de respondenten. Voorts zijn in iedere casus drie respondenten benaderd die de burgemeester ten tijde van de discontinue verandering als opperbevelhebber (lees 'leider') hebben meegemaakt.

De casussen verschillen qua casuïstiek en qua intensiteit erg van elkaar. Bij de moord op Jesse Dingemans was er sprake van een situatie zoals deze nog nooit was voorgekomen in Nederland. Een jongetje dat in de 'veilige' omgeving van school bruut om het leven is gebracht. De impact was enorm en nationaal was er veel belangstelling voor deze zaak. De moord op Jesse dan kan ook zeker worden geschaard onder de categorie crises.

De zeer grote brand bij het bedrijf HEMI had vooral effect voor direct omwonenden van een woonwijk in Halsteren (gemeente Bergen op Zoom). Vanwege de rookontwikkeling en asbestverspreiding moesten mensen binnen blijven dan wel tijdelijk elders worden opgevangen. De zeer grote brand bij HEMI kan worden geschaard onder incidenten.

Na zijn zevenjarig zoontje om het leven te hebben gebracht pleegt een vader zelfmoord door een rijdende trein in Oisterwijk tegemoet te lopen. Pas later op de dag wordt het ontzielde lichaam van het zevenjarig zoontje in huis aangetroffen. Gelet op de impact binnen de gemeenschap van Oisterwijk kan deze gebeurtenis worden geschaard onder de categorie crises.

Het empirisch onderzoek laat zien dat geen van de burgemeesters een overheersende leiderschapsstijl hanteert. Zoals ook de wetenschappelijke literatuur vermeldt gaat het om een mix in de stijl van leidinggeven van transactioneel en transformationeel leiderschap. Door de druk (mede vanwege de maatschappelijke impact) wijzigt de stijl iets, maar op basis van het empirisch onderzoek blijkt dat deze wijziging niet dermate is dat duidelijk sprake is van één gehanteerde stijl van leidinggeven.

Uit de onderzochte casussen blijkt dat in gezamenlijkheid (binnen het gemeentelijk beleidsteam) gekomen wordt tot een aanpak, waarbij ieder lid van het team een belangrijke stem heeft in de uiteindelijk te bepalen koers. In de drie onderzochte casussen hebben de burgemeesters, geheel op eigen wijze, invulling gegeven aan hun rol als opperbevelhebber / eindverantwoordelijke. In alle casussen was sprake van (enige vorm van) maatschappelijke impact die op dat moment om krachtig leiderschap vroeg.

Behoudens enige verhoogde druk kan gesteld worden dat het effect van een discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester, op basis van de onderzochte casussen, nauwelijks van invloed is.

Wel blijkt uit het empirisch onderzoek dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen een incident en een crisis, waarbij in het bijzonder de maatschappelijke impact leidend is of er sprake is van een incident of een crisis. Bij geringe impact kan worden gesproken over een incident en bij een grotere maatschappelijke impact is sprake van een crisis.

Als implicaties in het onderzoek zijn een aantal aspecten benoemd. Zo was in de in deze thesis onderzochte casuïstiek geen sprake van ‘maatschappelijke ontwrichting’, kenden de onderzochte casussen een gering aantal slachtoffers en was er, behoudens bij de moord op Jesse, op nationaal niveau nauwelijks sprake van media-aandacht.

Ook spelen mogelijk andere kenmerken van een burgemeester een rol waar het gaat om zijn of haar te hanteren leiderschapsstijl ten tijde van een discontinue verandering in de zin van een incident of crisis. Te denken valt aan persoonskenmerken, stijl van besturen, draagvlak binnen organisatie en bestuur én draagvlak onder de bevolking.

Bovengenoemde aspecten zijn niet meegenomen in dit onderzoek en vormen de beperkingen van dit onderzoek. Tegelijkertijd bieden deze implicaties weer munitie voor een eventueel vervolgonderzoek naar de leiderschapsstijl (en rol) van de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering in de zin van een incident of crisis.

## Hoofdstuk 1) Inleiding

### 1.1 Algemeen

Steeds vaker worden we geconfronteerd met incidenten en/of crises van uiteenlopende zwaarte. Neem de onrust in de wijk Terweijde in Culemborg, het neerstorten van een Boeing 737 van Turkish Airlines of de talrijke voorbeelden van zinloos geweld en/of familiedrama's (Urk, Oisterwijk, Zierikzee). Slechts een kleine greep uit incidenten en/of crises die ook het ambt van burgemeester raken.

Op basis van onder andere de Gemeentewet en de Wet rampen en zware ongevallen is de burgemeester 'opperbevelhebber' waar het gaat om crises en incidenten. Juist om snel en doeltreffend op bestuurlijk niveau te kunnen acteren zijn deze taken – op lokaal niveau – binnen het ambt van burgemeester ingebed. Deze taken kunnen onder het containerbegrip "openbare orde en veiligheid" worden geschaard.

Nederland is verworpen tot een risk-society, waarbij burgers en ook bestuurders te maken kregen met meer en meer risico's. Niet zelden hebben incidenten uit het verleden geleerd dat overheidsdiensten 'steken hebben laten vallen', die mede hebben geleid tot desastreuze gevolgen: namelijk een crisis en/of incident. Denk aan twee klassieke voorbeelden als de vuurwerkramp in Enschede en de cafébrand in Volendam. Overheden blijken vaak geen helder beeld te hebben van problematiek en handelen wat betreft het vakgebied 'openbare orde en veiligheid' vaak vanuit de gedachten: "dat zal ons niet overkomen!" (Korsten, 2009a: 54).

Bij crises en/of incidenten dient een onderscheid te worden gemaakt tussen gevaar en risico. Gevaar is iets dat je 'loopt'. Je kunt je er niet aan onttrekken. Bij risico's ligt dit veelal anders en maken personen bewuste keuzes om al dan niet een risico te lopen. Ondanks dat de overheid niet altijd een even helder beeld van de risksociety heeft, kan de overheid noch de individuele burger zich niet wapenen tegen alle gevaren en risico's. Immers: niet elk risico is tot nul te reduceren en niet ieder gevaar is uit te bannen. Het is dan ook een utopie te denken dat er een 100% veiligheidsgarantie bestaat (Korsten, 2005a: 41).

Korsten en Leers belichten een typische reactie die veelal optreedt naar aanleiding van een crisis en/of incident. In hun boekwerk 'Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij' concluderen zij namelijk dat burgers, na de vuurwerkramp, niet graag in de directe nabijheid van een vuurwerkopslagplaats wensen te wonen (Korsten, 2005b: 39). Alsof per definitie ineens iedere omgeving nabij een vuurwerkopslagplaats hetzelfde lot zal overkomen als de wijk Roombeek in Enschede!

### 1.2 Aanleiding

Kenmerkend in het Nederlandse systeem van crisisbeheersing is de dominante rol van bestuurders. Met het opperbevel geven zij invulling aan de hoogste commandolijn in de crisisorganisatie. Zij zijn verantwoordelijk voor effectief crisismanagement op strategisch niveau. Naast deze rol in de structuur van de crisisorganisatie hebben bestuurders ook een symbolische rol: Zo zijn de burgemeesters het gezicht van het lokaal bestuur en



communiceren vanuit die hoedanigheid met burgers, die veelal in verwarring zijn over wat hen is overkomen.

Crises kunnen het vertrouwen van burgers in de overheid schaden en het is aan bestuurders om dit vertrouwen te herstellen. Het voorgaande maakt duidelijk dat het functioneren van bestuurders een essentiële factor is in het systeem van crisisbeheersing. In dit kader kan worden gesproken van bestuurlijk leiderschap als kritische systeemfactor. Leiderschap in crisissituaties is echter niet eenduidig te definiëren.

Wie als burgemeester aan een triest gezinsdrama in een kleine gemeenschap het hoofd moet bieden, moet andere kwaliteiten aanspreken dan de loco-burgemeester die, bij afwezigheid van de burgemeester, midden in de nacht moet optreden na een brand in een cellencomplex op Schiphol. (LBC, 2007a: 5).

De aandacht voor de rol van de burgemeester ten tijde van een crisis is de afgelopen periode behoorlijk toegenomen en daarmee dus ook de stijl van leiderschap die de burgemeester ten tijde van een dergelijke discontinue verandering aanneemt. In dit feit is de aanleiding gelegen om te komen tot een nader onderzoek naar de concepten discontinue veranderingen en leiderschap.

### **1.3 Doel en relevantie van het onderzoek**

Leiderschap in crisissituaties is in dat opzicht één van de moeilijkste opgaven waarvoor een bestuurder kan staan, omdat het afwijkt van het leiderschap dat tijdens het meer reguliere werk van belang is. Aspecten als maatschappelijke ontwrichting, tijdsdruk of uitval van nutsvoorzieningen maken het complex. Vanzelfsprekend kan een burgemeester opgeleid, getraind en beoefend worden in deze specifieke competentie, maar met name de eerdergenoemde aspecten kunnen nooit volledig realistisch worden nagebootst.

Vandaar dat het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (NGB) de afgelopen jaren meer inzet pleegt om data te verzamelen rondom burgemeesters of loco burgemeesters die met een discontinue verandering te maken hebben gehad. Ervaringen worden aan het papier toevertrouwd en op deze wijze gedeeld. Maar duidelijk is dat het een lastige opgave blijkt.

Om een maatstaf te hebben of voornoemde constatering ook juist is, wil ik hier nader onderzoek naar doen. Met andere woorden: neemt een burgemeester nu een andere stijl qua leiderschap aan ten tijde van een incident / crisis in de rol van opperbevelhebber dan gedurende ‘zijn reguliere’ functioneren?

Wellicht dat aan de hand van deze thesis weer nieuwe of vernieuwende feiten geconstateerd worden die een bijdrage kunnen leveren aan het zo goed als mogelijk voorbereiden van de burgemeester op diens ‘zwarte taak’ ten tijde van een discontinue verandering.

### 1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Over beide concepten is aanzienlijk wat literatuur beschikbaar. Uit de literatuur blijkt wel de relatie die er tussen de concepten discontinue verandering en leiderschap is, maar over de invloed die een discontinue verandering in de zin van een crisis en/of incident heeft op de te hanteren leiderschapstijl van de burgemeester is weinig bekend. Dit wordt onderschreven door Hannah, die stelt dat de concepten leiderschap én extreme situaties één van de minst onderzochte gebieden is waar het gaat om leiderschap (Hannah, 2009a: 897).

Kan het zo zijn dat de burgemeester wat betreft zijn of haar leiderschap ‘van nature’ al uit het juiste hout is gesneden of betreft het een competentie die wordt aangeleerd, zo vraagt Blight zich af? Deze auteur stelt dat verder onderzoek naar leiders die geconfronteerd worden met crises noodzakelijk is (Blight, 2004a: 227-230).

Tot slot wil ik in deze paragraaf de conclusie van diverse auteurs aanstippen die stellen dat één van de centrale leerstellingen van transformationeel leiderschap is dat het groepen en individuen motiveert om te blijven volharden, ook wanneer het onvoorspelbaar, moeilijk of stressvol wordt (Blight, 2004b: 212; Hardy, 2010a: 22; Tompkins, 2005a: 381).

Kan wetenschappelijk verder worden onderbouwd, dat ten tijde van een discontinue verandering, die onvoorspelbaar is, moeilijk te bestrijden is en een aanzienlijke dosis stress oplevert, een stijl van transformationeel leiderschap tot een slagvaardiger opperbevelhebber leidt dan transactioneel leiderschap, waarbij meer vanuit een hiërarchische positie wordt geopereerd? (Wong, 2003a: 686).

Bovenstaande uiteenzetting is de wetenschappelijke reden om nader onderzoek te doen naar de gedefinieerde concepten.

### 1.3.2 Praktische relevantie

Door in te gaan op deze concepten ontstaat een wat verfijnder beeld van de invloed van een discontinue verandering op de leiderschapstijl van de burgemeester. Op deze wijze kan vooral in de proactieve en preventieve fase aan de hand van de geconstateerde waarnemingen en feiten wat meer maatwerk worden geleverd wat betreft het traject van opleiden, trainen en beoefenen van burgemeesters en natuurlijk diens plaatsvervangers ten tijde van een crisis en/of incident.

Maar ook gedurende de repressieve fase kan de uitkomst van dit onderzoek van belang zijn. Wellicht dat de leiderschapstijl wel dermate wordt beïnvloed, dat aanvullende maatregelen nodig zijn om de burgemeester in staat te stellen de crisis goed te kunnen managen.

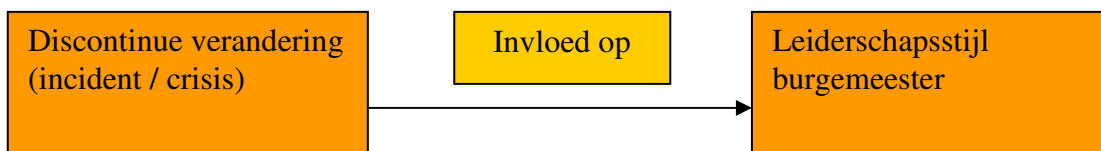
Want van een burgemeester wordt verwacht dat hij of zij het voortouw neemt bij crisissituaties en hierin kordaat weet te acteren als ‘een schaap met vijf poten’ (<http://www.minbzk.nl/@115918/burgemeester-helene>). Dat kan natuurlijk een competentie zijn die een persoon van nature bezit, maar juist door maatwerk te leveren in het opleiding- en oefentraject worden deze vaardigheden aangescherpt.

## 1.4 Centrale vraagstelling

Op basis van datgene wat is verwoord onder paragraaf 1.2 en 1.3 is de volgende centrale vraag geformuleerd:

**In hoeverre beïnvloedt een discontinue verandering in de zin van een incident en/of crisis – waarbij sprake is van het voeren van het opperbevel door de burgemeester – de leiderschapsstijl van een burgemeester?**

Bovenstaande duidt aan dat er een verband is tussen de variabelen. De onafhankelijke variabele is in dit geval een discontinue verandering. Meer specifiek: een crises en/of incident. De afhankelijke variabele is de leiderschapsstijl die de burgemeester hanteert. Door scribent wordt beweerd dat een discontinue verandering van directe invloed is op de te hanteren leiderschapsstijl van de burgemeester. E.e.a. ziet er schematisch als volgt uit.



*Figuur 1: de concepten*

## 1.5 Deelvragen

Om een antwoord te kunnen geven op de centrale vraagstelling en de resultaten van dit onderzoek ook feitelijk te kunnen behalen zijn een aantal deelvragen geformuleerd die eerst beantwoord zullen worden.

Het betreft de volgende deelvragen:

- 1) Hoe kan een discontinue verandering worden gedefinieerd?
- 2) Wat wordt verstaan onder een incident en een crisis, als vormen van discontinue verandering?
- 3) Welke stijlen van leiderschap zijn er te benoemen?
- 4) Welke kenmerken hebben deze stijlen?
- 5) Wat is het verband tussen een discontinue verandering en een leiderschapsstijl?
- 6) Wat is het effect van een discontinue verandering in de zin van een crisis en/of incident op de te hanteren leiderschapsstijl van de burgemeester?

## 1.6 Leeswijzer

Deze thesis is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 2 treft u het relevante theoretisch kader aan met betrekking tot genoemde concepten. Uiteen wordt gezet welke bestaande literatuur reeds op dit onderwerp is ingegaan. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 de onderzoeksoptzet verantwoord. Zo wordt ingegaan op de methode van onderzoek en de werkwijze die is gevolgd om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag. De resultaten en een analyse van de resultaten treft u in hoofdstuk 4 aan. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusie en aanbevelingen verwoord en wordt de scriptie afgesloten met respectievelijk een overzicht van de aangewende literatuur evenals relevante bijlagen.

## **Hoofdstuk 2)      ‘Discontinue veranderingen en leiderschap’: Een theoretisch kader**

In dit hoofdstuk wordt de literatuur nader uiteengezet ten behoeve van het operationaliseren van de concepten ‘discontinue veranderingen’ en ‘leiderschapsstijlen’.

Allereerst wordt ingegaan op het concept ‘discontinue veranderingen’, meer specifiek crises en incidenten. Vervolgens wordt ingegaan op het concept ‘leiderschapsstijlen’, uitgesplitst in transactioneel en transformationeel leiderschap. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een nadere uiteenzetting van de theorie die de relatie tussen beide concepten verklaard.

### **2.1      Discontinue veranderingen**

Er bestaan grofweg twee typen veranderingen: continue en discontinue. Discontinue veranderingen zijn veranderingen die plotseling optreden. Een dergelijke verandering levert een onvoorspelbaar resultaat op en de effecten kunnen gunstig, maar ook ongunstig zijn. Denk aan het millenniumprobleem (herprogrammeren van computers bij de overgang van 1999 naar 2000), de kredietcrisis, vuurwerkramp, gijzelingaffaires, stroomstoring, een plotseling optredend voedselveiligheidsvraagstuk, dierziekten, enz. (Fish, 1994a: 14; Korsten, 2009b: 8; Lant, 1990: 148).

Vraag die ten aanzien van – onder andere – de overheid ontstaat, is dan hoe effectief beleid kan worden ontwikkeld en hoe de bevolking zich verder kan uitrusten om zo goed als mogelijk voorbereid te zijn op discontinue veranderingen, die overigens niet per definitie negatief hoeven te zijn. Een vergelijk met allerlei vormen van natuurverschijnselen leert dat tal van discontinue veranderingen positief zijn. Maar enkele daarvan, zoals een Noordwesterstorm samen met springtij, kunnen voor een discontinue verandering zorgen die mens en dier ernstig kan bedreigen. We spreken dan meer specifiek van een crisis of incident (Eskew, 2000: 15; Fish, 1994b: 15).

In de afgelopen 20 jaar is Nederland meermalen opgeschrikt door discontinue veranderingen in de vorm van crises en/of incidenten. Enkele voorbeelden zijn de Bijlmerramp (1992), Vuurwerkramp (2000), Vliegtuigcrash (2009), rellen (Den Bosch, Culemborg), gezinsdrama’s (Oisterwijk en Zwijndrecht), woningbrand met fatale afloop voor 4 kinderen (Kampen), enzovoorts (o.a. Korsten, 2009c: 10).

In paragraaf 2.1.1 wordt uitgebreid stilgestaan bij deze vorm van discontinue veranderingen, oftewel crises en incidenten.

#### **2.1.1      Crises en incidenten als vormen van discontinue verandering**

Job Cohen, ten tijde van de moord op Theo van Gogh burgemeester van Amsterdam, sprak over ‘de boel bij elkaar te houden’ om direct na de moord (wat gezien werd als een crisis) in zijn rol als burgemeester én leider een maatschappelijke oproer te bedwingen ([www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl): 22-02-2010).

Bij crises en/of incidenten speelt de burgemeester in bestuurlijke zin als ‘leider’/’opperbevelhebber’ én eindverantwoordelijke voor Openbare Orde dan ook een grote

rol (Korsten, 2006a: 39; Resoort, 2010: 12). In deze paragraaf wordt allereerst stilgestaan bij de aspecten crisis / incident.

Een crisis en/of incident wordt in deze thesis gezien als een gebeurtenis waarbij een (ernstige) verstoring van de openbare veiligheid is ontstaan, waarbij het leven en/of de gezondheid van (vele) personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate worden bedreigd of zijn geschaad en/of sprake is van maatschappelijke ontwrichting.

Dit sluit aan bij eerder onderzoek, waarbij een crisis wordt gezien als ‘een situatie die hoge prioriteitsdoelstellingen bedreigt, die plotseling optreedt met weinig of geen beschikbare responstijd. In een dergelijke situatie dreigt acuut gevaar voor mensenlevens en/of worden economische belangen ernstig bedreigd. Een incident is eerder omschreven als ‘een gebeurtenis die kan leiden tot een uitgebreide en ontoelaatbare omvang van fysieke, psychische of materiële gevolgen’ (Hannah, 2009b: 898-899, Peper, 2003a: 97, Ruddell, 2005: 549).

Wat betreft crises kan nog een verschil worden aangebracht tussen natuurlijke en door de mens veroorzaakte crises. Door de mens veroorzaakte crises verschillen van natuurlijke crisis met betrekking tot de mate waarin ze kunnen worden gecontroleerd en kunnen worden voorkomen. De eerstgenoemde worden veroorzaakt door de mens, communicatiestoringen en technische storingen (Van Baalen, 2009: 278).

Zoals gesteld komt een crises en/of incident als een ‘dief in de nacht’: veelal onverwacht! Een crisis en/of incident kan dan ook geschaad worden onder de categorie van discontinue veranderingen. Dergelijke – plotselinge – veranderingen zijn voor die ene gemeente of gemeenschap van grote betekenis. Het dagelijks leven wordt abrupt verstoord en zekerheden veranderen in onzekerheden. Dergelijke vormen van discontinue veranderingen gaan veelal gepaard met ongeloof en emotie. Hoewel discontinue veranderingen per definitie niet negatief hoeven te zijn, zijn de aspecten crises en/of incidenten in deze thesis veelal negatief qua impact en gevolgen (Korsten, 2009d: 8-10; Fish, 1994c: 16).

Discontinue veranderingen in de zin van crises en/of incidenten hebben, volgens Korsten, ook het aspect veiligheid in een ander daglicht gezet het afgelopen decennium. Dit heeft vanzelfsprekend sporen achtergelaten bij het lokaal bestuur, waar te zien valt dat ‘veiligheid’ nog steeds een ‘belangrijke zaak’ is. Er wordt wel gesproken over de ‘risk society’: er is meer en meer aandacht voor zaken als veiligheidsrisico’s en de veiligheidsbeleving. Hoewel deze vormen van discontinue veranderingen een steeds prominenter plaats innemen binnen de gelederen van het lokaal bestuur, stellen volgens voormalig burgemeester van Maastricht Leers gemeentebestuurders zich nog onvoldoende in op dergelijke veranderingen (Korsten, 2009e: 11; Korsten, 2005c: 10, Powell, 1999: 330).

In een omgeving waar discontinue veranderingen zich kunnen aandienen, is het dan ook zaak om qua denkpatronen en handelwijze ten aanzien van crises en incidenten nog meer dan voorheen te anticiperen op vroegtijdige signalen. Nog teveel wordt ‘out-of-the box’ gedacht, maar er moet meer gestreefd worden aan ‘changing-the-box’. Preventie en preparatie verdienen meer aandacht dan louter volstaan met repressie. Wie afwacht tot crises ontstaan, loopt immers achter de feiten aan (Hogan, 2008: 60; Korsten, 2005d: 97; Schipper, 2010: 22).

Waar het dan om gaat is in een zo vroegtijdig stadium eventuele signalen die kunnen duiden op een discontinue verandering zoals een crisis/incident op te sporen en proberen de op handen zijnde discontinue verandering te onderbreken (denk bijvoorbeeld aan voetbalgeweld), zodat deze kan worden voorkomen dan wel dat hier in een zo vroeg mogelijk stadium op kan worden geanticipeerd, zodat de maatschappelijke en materiële impact en schade zo beperkt mogelijk blijft (Korsten, 2005e: 184-185; Lambricht, z.jr.: 3).

Vooraf voor de burgemeester – als eindverantwoordelijke en opperbevelhebber waar het gaat om Openbare Orde – is het van belang meer te investeren op het waar mogelijk opsporen en onderbreken van op handen zijnde discontinue veranderingen. Deze veranderingen zijn er in het verleden dan ook – mede – aanleiding toe geweest tot een gewijzigde visie op dit ambt. Tot aan de Tweede Wereldoorlog was de burgemeester afkomstig uit de bovenste sociale lagen van de bevolking en werd het burgemeesterschap gezien als een ere ambt. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een behoefte aan zakelijkheid en technocratie voor de wederopbouw van het land. Hiermee wijzigde ook langzaamaan de inhoud van het ambt van burgemeester, onder andere op het vlak van veiligheid, crises en incidenten (Andranovich, 1998a: 189; Korsten, 2009f: 38).

Tot voor kort eindigde een burgemeesterscarrière doorgaans zonder ophef bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Vanaf het begin van de 21<sup>ste</sup> eeuw is dit beeld echter geleidelijk aan verstoord. Een enkele burgemeester is in de afgelopen tien jaar zelfs naar aanleiding van zijn of haar optreden ten tijde van een crisis en/of incident gedwongen om af te treden. Bekende gevallen waar sprake was van een gedwongen vertrek zijn de kwesties rondom burgemeester Ouwerkerk na de Oosterparkrellen in Groningen en burgemeester IJsselmuiden na de cafébrand in Volendam (Jong, 2007: 118; Korsten, 2006b: 39; Korsten, 2008a: 9).

Want juist bij crises en/of incidenten zijn speciale bevoegdheden aan de burgemeester toegekend op basis van onder andere de Gemeentewet en de Wet Rampen en Zware Ongevallen. Hij of zij heeft ten tijde van een crises en/of incident het opperbevel over de operationele diensten, te weten brandweer, GHOR en politie. Oftewel: de burgemeester is dan ‘de baas’ (Peper, 2003b: 97). De ‘baas’ zijn op basis van een wettelijke titel is echter niet afdoende! Om de crisis en/of het incident te kunnen ‘managen’ worden eisen gesteld aan het leiderschap van een burgemeester (Korsten, 2005f: 75; Pennebaker: 2002a: 272).

Een parallel kan worden getrokken met de gebeurtenissen van 09/11. “De terroristische aanslag op de Twin Towers maakten van de enigszins autoritaire burgemeester Giuliani een ‘vader voor zijn stad’ en van de provinciale president Bush ‘een wereldleider’” (Blight, 2004c: 228; Pennebaker, 2002b: 271).

## **2.2 Leiderschap**

Het huidige leiderschap staat voor ongekende uitdagingen in de huidige dynamieke omgeving waarin wordt geopereerd. Dergelijke veranderingen zijn niet alleen een uitdaging wat betreft kennis, vaardigheden en kwaliteiten van een hedendaags leider, maar misschien nog belangrijker, het daagt een leider uit om een kritische zelfblik te hebben wat betreft deze kwaliteiten (Hannah: 2008a, 669).

Leiderschap is echter een breed begrip. Vraag die dan rijst is natuurlijk: “wat is dan leiderschap”? Leiderschap uit zich door het neerzetten van een inspirerende visie, het uitstippelen van een (slimme) strategie en door het intelligent te opereren zowel achterban als tegenstrevers te winnen voor de gestelde doelen. Leiders durven ook bestaande patronen te doorbreken om te veranderen (Aardema, 2005: 41; Bryant, 2003a: 32; Korsten, z.jr.: 2).

De essentie van leiderschap is gelegen in het definiëren van doeleinden, het ontwerpen van een samenwerkingsverband dat is toegesneden op het bereiken van die doeleinden, en het erop toezien dat het ontwerp tot leven wordt gewekt. Het gaat hier niet om routinebeslissingen ('administrative management'), maar om 'critical decisions' ('leadership') (Hannah, 2008b: 670; Kanungo, 2001: 257).

Er worden drie belangrijke leiderschapstaken onderscheiden (Boin, 1996: 145-155):

- 1) Missie en rol van de organisatie moeten gedefinieerd worden.
- 2) Het leiderschap is verantwoordelijk voor het uitdragen en de 'organisationele verinnerlijking' van de geformuleerde doeleinden.
- 3) Het leiderschap staat voor de taak de institutionele integriteit, het specifieke karakter van de organisatie, te beschermen.

## **2.3 Leiderschapsstijlen**

Binnen de wetenschappelijke literatuur is veel geschreven over ‘leiderschap’ en daarmee samenhangende aspecten zoals leiderschapsstijlen, leiderschapskenmerken, enzovoorts.

In dit onderzoek gaat het om het concept leiderschapsstijlen, waarbij twee in het bijzonder nader worden belicht, te weten:

- Transactioneel leiderschap en;
- Transformationeel leiderschap.

Onderstaand worden deze twee stijlen nader uiteen gezet.

### **2.3.1 Transactioneel leiderschap**

Volgens Bass (1985) en Conger & Kanungo (1998) (Bryant, 2003b: 37) vertonen alle leiders kenmerken van zowel transformationele en transactionele leiderschapsstijlen. Individuele leiders hebben de neiging om één van deze stijlen meer te benadrukken dan de andere, maar om gedegen kennis te kunnen beheersen en uit te putten is een mix van genoemde twee stijlen noodzakelijk.

Bij transactioneel leiderschap gaat het in de kern om het stimuleren van ondergeschikten door middel van het stellen van nauwgezette doelen en hierop sturing uit te oefenen. De prestaties worden bewerkstelligd door middel van een beloningssysteem en voor ‘eigen creativiteit en inbreng’ van ondergeschikten is nauwelijks sprake (Bryant, 2003c: 37; Pillai, 1999a: 898). Transactioneel leiderschap kan perfect passen binnen een organisatie die als volwassen kan worden bestempeld en waarbij zowel de organisatie als de omgeving stabiel is (Tompkins, 2005b: 381).

Voor het transactioneel leiderschapsmodel benoemen onder andere Bass en Avolio 4 factoren, die van belang zijn (Bass, 1990a: 22; Epitropaki, 2005a, 578; Pillai, 1999b: 898; Wofford, 1998a: 61):

- Contingent reward;
- Management-by-exception (active);
- Management-by-exception (passive);
- Laissez-faire.

Deze factoren van de theorie volgens Bass en Avolio (1993) op transactioneel leiderschap worden als volgt uiteengezet:

Bij 'contingent reward' versterken leider en ondergeschikten elkaar positief door middel van interactie. Uit onderzoek van Wofford e.a. is gebleken dat dit aspect meer correleert met transformationeel dan transactioneel leiderschap ((Pillai, 1999c: 898; Wofford, 1998b, 68).

'Management-by-exception' komt zowel in actieve als in passieve zin voor. *Actief* wil zeggen dat de leider zelf het initiatief neemt en op zoek gaat naar afwijkingen in het door medewerkers uitgevoerde werk. Bij *passief* neemt de leider een afwachtende houding aan en anticipeert slechts indien dit nodig dan wel gewenst is.

Bij 'laissez-faire' ontbreekt leiderschap. Dit kan gaan om afwezigheid i.c. het ontbreken van leiderschap dan wel het ontwijken i.c. vermijden van leiderschap. Genoemd laatste aspect wordt alleen aangestipt door Pillai (Pillai 1999d, 898). De auteurs Epitropika e.a. en Wofford e.a. maken slechts een onderscheid tussen 'contingent reward' en 'management-by-exception'.

Leiding geven betekent eerst kijken aan wie leiding wordt gegeven, dan naar de kritieke parameters voor de taak en tenslotte naar karakteristieken in de situatie die in het voordeel van de uitvoering van de taak kunnen worden gebruikt (Bovaird, 2007a: 179).

Er is dan ook een relatie tussen de leider en de situatie waarin leiding wordt gegeven. De stijl van leidinggeven kan dus variëren, afhankelijk van de situatie. Effectief leiderschap is afhankelijk van het vermogen om als leidinggevende te schakelen tussen een aantal variabelen als taakeis, gedrag van collega's en werknemers en cultuur en beleid van de organisatie. Deze theorie wordt de contingentiebenadering van leiderschap genoemd. Situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard is één van de bekendste modellen uit deze benadering. Hierin gaan zij er vanuit dat de effectiefste leiderschapsstijl varieert al naar gelang de taakvolwassenheid van de werknemer (Bovaird, 2007b: 179; Stoner, 1996: 367).

Hershey en Blanchard en Fiedler benoemen onder transactioneel leiderschap onder andere de stijl van situationeel leiderschap. Het gaat dan om de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het competentieniveau van de medewerker. In hun onderzoek stellen zij dat de effectiviteit van leidinggevende stijlen verschilt per situatie: een stijl is in de ene situatie effectiever dan in een andere. Zij spreken van de directieve (taakgerichte/instructieve) en van de relatiegerichte (ondersteunende) gedragsdimensie van leidinggeven (Hur, 2008: 362; Tompkins; 2005c: 315).



Directief leiderschap is een stijl die vooral aanwezig is bij organisaties die een commando- of piramidestructuur hebben. Managers gebruiken hun formele autoriteit en houden de medewerkers goed in de gaten. Feitelijk zal de manager bij deze vorm van leiderschap de medewerker instrueren over zijn of haar taak, hoe, waar, wanneer deze moet worden uitgevoerd en zal de manager de uitgevoerde taak eveneens controleren. Volgens Tompkins (2005d: 315) en Bryman (2006a: 450) kan directief leiderschap ervoor zorgen dat medewerkers passief en afhankelijk worden en zich ondergeschikt zullen voelen. Zij zullen de behoeften van de manager boven hun eigen behoeften plaatsen, om de manager tevreden te houden. Het gaat er dus niet zozeer om wat hun eigen behoeften zijn, maar vooral om de zorg om de opdrachten en taken van de manager naar behoren uit te voeren. De belangrijkheid van het werk voor de werknemer zelf staat niet centraal.

Tegenover directief leiderschap staat relatiegericht leiderschap. Relatiegericht leiderschap richt zich op de kwaliteit van de persoonlijke relaties met en tussen medewerkers. Dit vraagt van leidinggevend allereerst inzicht in het belang van persoonlijke relaties, niet alleen in de dagelijkse samenwerking maar vooral ook in de omgang met geschillen, met spanningen en met fouten (Hetebrij, 2000: 294).

### **2.3.2 Transformationeel leiderschap**

Tegenover de transactionele stijl staat de transformationele stijl (Bryant, 2003d: 39; Pillai, 1999e: 898). Transformationele leiders motiveren hun ondergeschikten. Door charismatisch te handelen worden ondergeschikten gemotiveerd om te innoveren en uitgedaagd tot creativiteit. Transformationele leiders moedigen werknemers aan om ideeën in te brengen in de onderneming en zij motiveren hun werknemers van dag-tot-dag. Transformationele (of charismatische) leiders pogen continue tot vernieuwing en zijn bereid om risico's te nemen en dragen dit ook uit aan ondergeschikten. Wederzijds vertrouwen is een aspect dat bij het transformationeel leiderschap van belang is.

Ook voor transformationeel leiderschap is een aantal aspecten te benoemen, namelijk de vier 'I's' (Bass, 1990b: 22; Epitropaki, 2005b: 578; Hardy, 2010b: 22; Pillai, 1999f: 898):

- Idealized influence;
- Inspirational motivation;
- Intellectual stimulation;
- Individualized consideration.

Deze factoren van de theorie volgens Bass en Avolio (1993) op transformationeel leiderschap worden als volgt uiteengezet (Bass, 1990c: 22; Pillai, 1990g: 898):

'Idealized influence': transformationele leiders gedragen zich op zo'n manier dat ze voor medewerkers een rolmodel zijn. Ze worden bewonderd, gerespecteerd en vertrouwd. Medewerkers kijken op tegen hun leidinggevende, streven hen na en zijn loyaal richting hun leidinggevende. De leiders worden door de medewerkers gezien als iemand met buitengewone capaciteiten, volharding en vastberadenheid. Bij 'idealized influence' draait het dan ook om 2 zaken: het gedrag (behavior) van de leidinggevende en de factoren (attributes) die aan leiders worden toegewezen door medewerkers.

Bij 'Inspirational motivation' draait het om motivatie en inspiratie van anderen door de leidinggevende door betekenis en uitdagingen aan het werk van medewerkers te geven. Teamspirit wordt gestimuleerd. Enthousiasme en optimisme staan centraal. Leiders betrekken medewerkers bij het ontwikkelen van een toekomstvisie, communicatie over verwachtingen is duidelijk, commitment met organisatiedoelen en een gezamenlijke visie wordt uitgedragen.

Bij dit aspect komt de term charisma terug. In theorieën rondom charisma, wordt vaak charismatisch leiderschap bedoeld. In transformatieel leiderschap is charisma een belangrijk onderdeel. De discussie of dit nu een onderdeel is of dat je charismatisch leiderschap als aparte stijl moet benaderen zijn nog niet afgelopen. Zowel Bass (1990 + 2006), Avolio (1999) Podsakoff (1990) als Shankarpawar (1997) gaan hier uitgebreid op in. Laatstgenoemde stelt dat charismatisch leiderschap wel degelijk een compleet andere stijl is.

Als echter de andere studies en onderzoeken worden gelezen, wordt dit niet zozeer ontkend, maar wordt charisma als onderdeel of als karaktereigenschap (persoonlijke aantrekkingskracht, uitstraling) van een transformatieel leider gezien.

'Intellectual stimulation' of te wel intellectuele stimulans. Transformatieel leiders stimuleren medewerkers om innovatief en creatief te zijn. Zij doen dit door vraagtekens bij veronderstellingen te zetten, problemen vanuit verschillende invalshoeken te benaderen en oude situaties op andere en nieuwe manieren te benaderen. Vergissingen van individuele medewerkers worden niet 'en publiek' bekritiseerd. Medewerkers worden gestimuleerd om 'out-of the box' te denken en ideeën te vertellen.

De laatste 'I' is 'individualized consideration'. Transformatieel leiders geven aandacht aan elke individuele medewerker en zijn/haar behoeften. Ze zijn een coach/mentor. Medewerkers worden gestimuleerd om zicht te ontwikkelen. Mogelijkheden om te leren zijn aanwezig en/of worden gecreëerd. Het gedrag van de leidinggevende is per medewerker verschillend (de ene zal meer gestimuleerd moeten worden dan een ander). Communicatie wordt gezien als tweerichtingsverkeer en de leider kan goed luisteren en luistert ook oprecht naar medewerkers.

Van bovenstaande aspecten wordt uitgegaan. Echter, veel auteurs hebben aspecten van transformatieel leiderschap benoemd. Zo heeft Bass (Bass, 1990d: 22; Bryman, 2006b: 451-452) in eerste instantie charisma, inspiratie, individuele aandacht en intellectuele stimulans benoemd als aspecten. Charisma en inspiratie zijn later samengevoegd tot 'idealized influence' omdat uit wetenschappelijk onderzoek bleek dat deze te weinig onderscheidend zijn, om ze apart te onderzoeken.

Eén van de centrale leerstellingen van transformatieel leiderschap is dat het groepen en individuen motiveert om te blijven volharden, ook wanneer e.e.a. onvoorspelbaar, moeilijk of stressvol wordt. In een continue veranderende omgeving zullen transformatieel leiders dan ook beter presteren dan transactioneel leiders, zo stellen diverse auteurs (Blight, 2004d: 212; Hardy, 2010c: 22; Tompkins, 2005e: 381).

## 2.4 De relatie tussen ‘discontinue veranderingen en leiderschap’

Burgemeesters worden geconfronteerd met discontinue veranderingen en zij dienen in staat te zijn om deze discontinue veranderingen in de zin van crises en/of incidenten te ‘managen’. Leiderschap is dan ook een belangrijk aspect waar het gaat om discontinue veranderingen en de bestrijding hiervan.

Blight e.a. stellen over leiderschap ten tijde van crisis het volgende. Eerdere theoretische en empirische onderzoeken bevestigen dat het uitbreken van een crisis een significante invloed heeft op de relatie tussen een leider en zijn of haar volgelingen. In tijden van crisis vertrouwt de bevolking op een krachtig leider. In Nederland is dit op lokaal niveau dan ook de burgemeester als opperbevelhebber. Kenmerkend voor leiderschap ten tijde van crisis / incidenten is dat het met name gaat om snel te beslissen en hiernaar te handelen (Blight, 2004e: 212; Hannah, 2009c: 912; Peper, 2003c: 97).

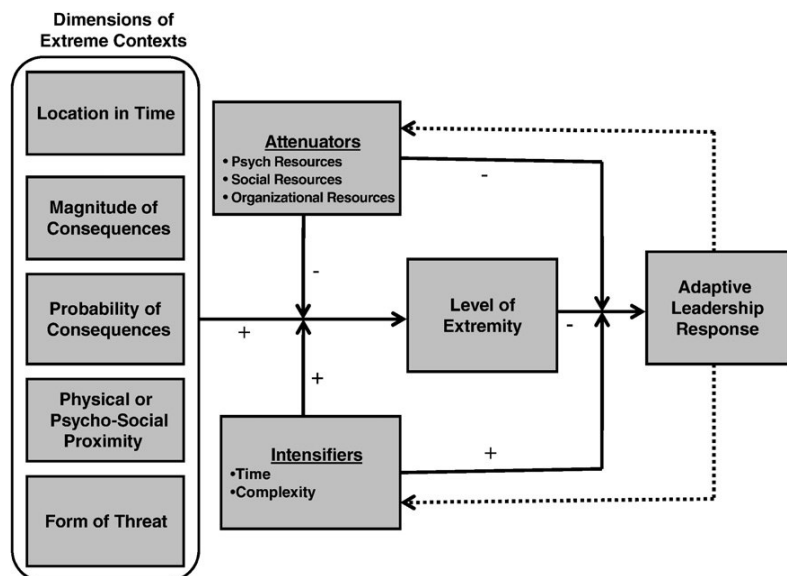
Vanuit een strak hiërarchische structuur, zoals we die ook binnen de krijgsmacht kennen, wordt de crisis of het incident bestreden en gemanaged. Is binnen de krijgsmacht de hoogste officier in rang verantwoordelijk voor alles wat zijn ondergeschikten doen en nalaten, ten tijde van crisis kan eenzelfde vergelijk worden getrokken met de burgemeester. Hij of zij is eindverantwoordelijk (het opperbevel) voor het overheidsoptreden en de interventie. Een omvangrijk apparaat aan menskracht komt op de been om de crisis en/of het incident te bestrijden en voor al het ‘reilen en zeilen’ draagt de burgemeester uiteindelijk de eindverantwoordelijkheid. Vandaar dat krachtig leiderschap een vereiste is (Peper, 2003d: 98; Wong, 2003b: 658).

Bij discontinue veranderingen in de zin van een crisis / incident zijn een aantal aspecten waar te nemen die een rol spelen waar het gaat om leiderschap (adaptive leadership response). Deze aspecten zijn (Gibbons, 2007: 267; Hannah, 2009d: 899):

- Location in time;
- Magnitude of consequences;
- Probability of consequences;
- Physical or psycho-social proximity;
- Form of treat.

Allereerst wordt e.e.a. in onderstaand figuur gevisualiseerd, waarna wordt stilgestaan bij genoemde aspecten.

*Figuur 2:  
Typologie van de extreme  
omstandigheden*



Bij 'Location in time' gaat het er om dat het tijdsaspect een cruciale rol speelt. Het is noodzakelijk om snel qua respons te zijn, teneinde de crisis / het incident zo effectief mogelijk te kunnen bestrijden. Iedere minuut telt dan. Aan de andere kant kan het voorkomen dat het tijdsaspect waarbij de gevolgen van een incident zichtbaar worden veel later tot uiting zullen komen. De gevolgen van de nucleaire ramp in Tsjernobyl (1986) kunnen tot ruim dertig jaar voortduren.

Bij 'Magnitude of consequences' gaat het om de mogelijke omvang van de gevolgen van een dreiging. Bijvoorbeeld: bij een vliegtuigcrash is de kans om te overlijden hoger en zullen het aantal zwaargewonden gering zijn.

Bij 'Probability of consequences' gaat het om de vraag hoe waarschijnlijk het is dat zich een crisis / incident voordoet en hoe 'extreem' deze wordt ervaren. Het Koninginnedagdrama kende 'relatief gezien een gering aantal slachtoffers', maar de impact van dit incident was enorm op de Nederlandse bevolking. Niemand had een dergelijk incident tijdens zo'n feestelijke gebeurtenis verwacht.

Bij 'Physical or psycho-social proximity' gaat het om de vraag van hoe dichtbij en hoe bewust iemand de crisis / het incident meemaakt. Als voorbeeld kan wederom het Koninginnedagdrama van 30 april 2009 dienen. Voor wie ter plaatse de Koninklijke stoet kwam bewonderen en voor zijn of haar ogen werd geconfronteerd met het drama wat zich afspeelde, zal de impact in psychische zin anders zijn dan al degenen die het via de media hebben gevolgd, juist omdat de afstand van laatstgenoemde groep tot het incident veel groter is.

Tot slot speelt de 'Form of threat' een rol, oftewel de vorm van de dreiging.

Afhankelijk van de 'zwaarte' van de crisis/het incident kunnen eerdergenoemde aspecten het leiderschap doen versterken dan wel afzwakken (Hannah, 2009e: 913).

In Nederland kent men een crisisorganisatie die gelaagd is opgebouwd. Afhankelijk van de omvang van de crisis wordt op lokaal, regionaal, provinciaal of nationaal niveau een bestuurlijke en operationele organisatie opgetuigd. Deze organisatie opereert op strategisch, tactisch dan wel operationeel niveau (Bharosa, 2010: 2; LBC, 2007b: 14).

Op strategisch – lokaal – niveau speelt het leiderschap van de burgemeester een belangrijke rol. Crises en incidenten vergen van hem of haar een aanzienlijk aantal competenties. Cruciale competenties zijn:

- A) Oriëntatie en bewustwording van de rol op strategisch niveau;
- B) Begrijpen en doorgronden van de werking van de crisisorganisatie;
- C) Mentale voorbereiding: onderkennen van strategische opdracht voor bestuurders (maatschappelijke impact en consequenties van besluitvorming, snel kunnen traceren van de kernelementen, prioriteren en beslissen en het bepalen van de kernelementen voor wijzigingen in beleid en ontwikkeling).

(Korsten, 2006c: 46-48; LBC, 2007c: 27; Pennebaker, 2002c: 276-278).

Van belang voor de leider zijn verder kenmerken als eerlijkheid, integriteit, moraal, transparantie en vertrouwen. De huidige leider is immers blootgesteld aan een veel hoger

niveau van publieke controle, mede veroorzaakt door een teruglopend vertrouwen in overheidshandelen en de huidige – snelle – vormen van informatieverspreiding. Daar komt bij dat het verleden heeft geleerd dat het functioneren van overheden in de risicomaatschappij, en zeker in geval van dreiging en echte crises, niet altijd even effectief is gebleken (Blight, 2004f: 215; Crossan, 2008a: 133; Korsten, 2005g: 65).

Leiderschap is dan ook noodzakelijk ten tijde van crisis en/of incidenten! Zonder leiderschap wordt de kans op ‘mislukking’ danig vergroot. Maar leiderschap in een dergelijke context gaat dus zeker niet alleen om macht of democratisch verkregen mandaat. Zeker zo belangrijk zijn aspecten als draagvlak en drive. Daarbij speelt een kritische zelfblik van de leider, naar de eigen bestuursstijl en de inhoud van het beleid, een belangrijke rol (Crossan, 2008b: 138; Korsten, 2005h: 75; Wong, 2003c: 658).

Duidelijk mag zijn dat ten tijde van crises en/of incidenten juist personen als een leider (bijvoorbeeld de burgemeester) een noodzakelijke stabiele factor moeten zijn die afhankelijk van de situatie slagvaardig weet te acteren in het speelveld van de crisis of het incident. Crises bieden leiders dan ook mogelijkheden om doelgericht tot actie over te gaan (Crossan, 2008c: 138; Guastello, 2007: 358; Korsten, 2005i: 48/75).

Kijkend naar de situatie in Nederland kan de vuurwerkramp als voorbeeld dienen. Toenmalig burgemeester van Enschede Jan Mans ontpopte zich tot een sterk crisisleider en burgervader om de crisis die een deel van zijn stad had getroffen te managen en oogstte hiervoor veel lof. Indien een leider erin slaagt de crisis en/of het incident in de maatschappelijke context goed te managen, wat wordt uitgelegd als krachtig leiderschap, zijn veel betrokkenen en belangstellenden bereid om de visie van zijn of haar ‘leider’ in de nasleep van een crisis te volgen (Andranovich, 1998b: 189; Blight, 2004g: 224; Korsten, 2008b: 9).

## 2.5 Formulering hypothesen

Vanuit het theoretisch onderzoek zijn een aantal hypothesen geformuleerd, die in deze thesis bevestigd of verworpen worden. Onderstaand treft u de geformuleerde hypothesen – drie in totaal – aan. Tevens is een verwijzing gemaakt naar de relevante paragraaf van dit hoofdstuk (red. hoofdstuk 2), aan de hand waarvan de hypothesen zijn geformuleerd.

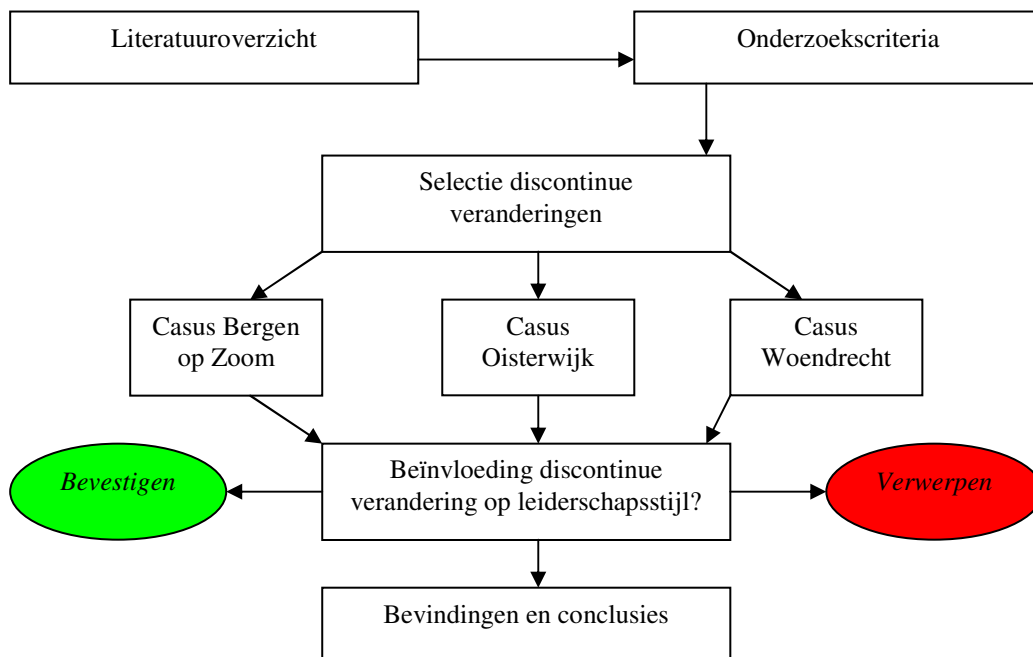
Paragraaf	Literatuur	Hypothesen
2.1.1	Hogan, 2008; Korsten, 2005; Schipper, 2010	Een discontinue verandering heeft tot gevolg dat er meer gestreefd wordt naar het principe van ‘changing-the-box’
2.3.2	Blight, 2004; Hardy, 2010; Tompkins, 2005	Gedurende een discontinue verandering in de zin van een crisis / incident zullen transformationeel leiders beter presteren dan transactioneel leiders
2.4	Bharosa, 2010; Hannah, 2009; LBC, 2007	De vorm van de dreiging heeft een invloed op het leiderschap van de burgemeester

(Tabel 1: hypothesen).

## Hoofdstuk 3) Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet behandeld. Allereerst wordt het type onderzoek behandeld. Vervolgens wordt het ontwerp van het onderzoek nader uiteen gezet en komt de onderzoeksmethode aan de orde. Tot slot wordt de casestudy behandeld.

Onderstaand treft u in figuur 3 de onderzoeksopzet gevisualiseerd aan.



*Figuur 3: onderzoeksopzet*

### 3.1 Type onderzoek

Er zijn verschillende typen onderzoek die uitgevoerd kunnen worden. Een onderscheid kan worden gemaakt in (Baarda, 2005a: 92):

Beschrijvend onderzoek gaat om het beschrijven van het voorkomen van een of meer kenmerken binnen een specifieke groep.

Explorerend onderzoek gaat om het ontdekken van verbanden of verschillen tussen kenmerken binnen een specifieke groep.

Toetsend onderzoek gaat om het controleren of een verklaring klopt.

Het onderzoek is toetsend van aard. Door middel van kwalitatieve onderzoeksmethoden is getoetst of er daadwerkelijk sprake is van beïnvloeding van de leiderschapsstijl van de burgemeester door een discontinue verandering in de zin van een crisis/incident. Hiervoor heeft documentanalyse plaatsgevonden (raadplegen documenten en archiefbestanden) en er zijn diepte-interviews gevoerd. Voorts is het onderzoek explorerend.

Er is in de wetenschappelijke literatuur nog relatief weinig onderzoek gedaan naar de beïnvloeding van een discontinue verandering van de te hanteren leiderschapsstijl.

Bij explorerend onderzoek staat namelijk de ontwikkeling van begrippen, hypothesen of een theorie centraal. Een toetsend onderzoek probeert de bruikbaarheid van een begrip te toetsen (Baarda, 2005b: 101).

### **3.2 Ontwerp van het onderzoek**

Voor het ontwerp van een onderzoek zijn er verschillende mogelijkheden. Een onderscheid kan worden gemaakt in (Yin, 2009a: 8):

- Experiment;
- Survey;
- Casestudy;
- Historische en;
- Archief analyse.

Gekozen is voor het ontwerp ‘casestudy’. Yin geeft de volgende definitie van een casestudy: “A case study is an empirical enquiry that:

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context, especially when
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident”.

(Yin: 2009b: 18). De nadere motivering om voor een casestudy te kiezen treft u aan onder paragraaf 3.2.1.

Een case study past bij vragen als ‘waarom’ en ‘onder welke voorwaarden’. Een case study wordt door Yin bij voorkeur gehanteerd, als de onderzoeker geen controle heeft (of wil hebben) over de gebeurtenissen en als men zich wil richten op een actueel verschijnsel. Een case study is gericht op de bestudering van verschijnselen in hun natuurlijke situatie en past bovendien goed, wanneer er nog onvoldoende kennis is van het verschijnsel. Binnen een casestudy bestaat de mogelijkheid om bewijs op veel verschillende manieren boven tafel te krijgen. Denk aan archiefbestanden, documenten, enquêtes, interviews, observaties (Yin, 2009c: 9/18).

Op deze wijze kunnen vanuit de dagelijkse praktijk casussen worden onderzocht en bestudeerd, waarbij gebruik is gemaakt van de uitkomsten van reeds uitgevoerde onderzoeken naar de concepten. In het geval van dit onderzoek gaat het om de invloed van een discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester.

Binnen de case study zijn er vier verschillende manieren mogelijk voor het opzetten van het onderzoeksontwerp (research design). In deze onderzoeksontwerpen wordt onderscheid gemaakt tussen single-case en multiple-case designs, met een holistic of embedded kenmerk (Yin, 2003d: 60).

Onderstaand worden deze begrippen nader uiteen gezet

	<b>Holistic</b>	<b>Embedded</b>
<b>Single-case</b>	Eén unieke case, met één soort analyse	Eén unieke case, met verschillende analyses
<b>Multiple-case</b>	Meerdere cases, met één soort analyse	Meerdere cases, met verschillende analyses

(Tabel 2: research design).

Gekozen is voor een kwalitatief onderzoek en niet voor een kwantitatief onderzoek of combinatie van beide methoden. Hoewel de kwantitatieve methode de generaliseerbaarheid en vergelijkbaarheid van de gegevens vergroot, zegt een dergelijk onderzoek vaak weinig over de interpretatie van de respondenten. Het gaat in dit onderzoek om het benoemen en inventariseren van de gestelde beïnvloeding van een discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester, in termen van kwaliteiten, dat wil zeggen de aard van de verschijnselen en niet de mate waarin ze voorkomen.

De keuze is om een multiple casestudy uit te voeren. Het onderzoek gaat immers over de invloed van discontinue veranderingen op de leiderschapsstijl van de burgemeester binnen drie verschillende contexten (de drie gekozen discontinue veranderingen in het empirisch onderzoek). Voorts is er sprake van een multiple-case (holistic) design. Er wordt immers onderzoek gedaan naar een aantal op zichzelf staande case-studies over hetzelfde onderwerp, binnen verschillende gemeenten, waarbij sprake is van één soort analyse.

Het theoretisch onderzoek laat vermoeden dat sprake is van een relatie tussen discontinue veranderingen en leiderschapsstijl. Aan de hand van een casestudy kan nader onderzocht worden in hoeverre sprake is van beïnvloeding van het concept discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester. Dit betreft, zoals al eerder gesteld, een relatief onderbelicht onderwerp binnen de wetenschap.

### 3.3 Onderzoeksmethoden

Voor de beantwoording van de onderzoeksvraag en de deelvragen wordt in deze thesis gebruik gemaakt van drie casestudies. Deze casestudies worden gebruikt om te analyseren worden in hoeverre sprake is van beïnvloeding van een discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester.

De casestudies zijn gericht op discontinue veranderingen in de zin van crises en/of incidenten die in het verleden hebben plaatsgevonden, waarover geen controle meer is. In deze thesis worden drie specifieke discontinue veranderingen onderzocht, die afzonderlijk en als geheel een antwoord moeten geven op de onderzoeksvraag. De casestudy is een geschikte methode voor het doen van analytisch onderzoek binnen een complexe omgeving, omdat zij wordt gekenmerkt als een methode die diepgaand is en mogelijkheden creëert voor het observeren en beschrijven van meerdere (specifieke) onderzoeksfenomenen.



Conform Yin (2003) biedt de casestudy benadering de mogelijkheid om een variëteit aan bronnen te gebruiken. Te denken valt dan aan de verschillende invalshoeken van de betrokkenen (burgemeesters, ambtenaren veiligheid, griffier, brandweer en/of politie), documenten afkomstig uit de cases en de indrukken van de onderzoeker zelf. Door het gebruik van meerdere bronnen van informatie is triangulatie mogelijk. Informatie en interpretaties kunnen elkaar bekrachtigen, of juist tegenstrijdigheden en onvolkomenheden aan het licht brengen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en de resultaten van het onderzoek. Meer hierover in paragraaf 3.5.2.

Om de benodigde informatie en gegevens rondom de concepten te kunnen genereren is research gedaan in de vorm van het raadplegen van archiefbestanden en documenten. Aan de hand hiervan is noodzakelijke informatie over de concepten verzameld. Geraadpleegde archiefbestanden en documenten zijn onder andere artikelen in de regionale media, evaluatieverslagen, notulen / verslagen van het Gemeentelijk Beleids Team en Regionaal Operationeel Team.

Tevens zijn 12 diepte-interviews gehouden om de informatie rondom de concepten volledig te krijgen. Kenmerkend bij een diepte-interview zijn de open gesprekken die plaatsvinden. Interviews worden dan ook gezien als één van de belangrijkste bronnen waar het gaat om casestudies (Baarda, 2005c: 231; Yin, 2003e: 106-107).

Bij diepte-interviews is meer sprake van een gesprek waar enige vorm van sturing op zit om de lijn vast te kunnen houden dan dat sprake is van een sterk geredigeerd en gestructureerd vraaggesprek (Yin, 2003f: 106). Vanzelfsprekend zitten er pro's en contra's aan deze vormen van research. Onderstaand zijn deze nader uiteengezet (Baarda, 2005d: 241 e.v.; Yin, 2003g: 102).

	<b>Voordelen</b>	<b>Nadelen</b>
<b>Interviews</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kan direct dieper ingaan op verkregen informatie door verder te vragen</li> <li>○ Creëert een band tussen cliënt en ondervrager</li> <li>○ Flexibel richting cliënt</li> <li>○ Opnemen van gesprek mogelijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kost veel tijd</li> <li>○ Uitkomsten/antwoorden zijn moeilijk te analyseren</li> <li>○ Informatie is 'subjectief'. Informatie is niet te vergelijken met feiten</li> </ul>
<b>Gebruik bestaande documenten</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Informatie is al aanwezig</li> <li>○ Kan veel achtergrondinformatie bevatten</li> <li>○ Verstoot niet de dagelijkse werkzaamheden van personen die betrokken zijn bij onderzoek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kost vaak veel tijd</li> <li>○ De informatie kan onvolledig zijn</li> <li>○ Weinig flexibiliteit, omdat de data al bestaat</li> <li>○ Betekenisprobleem: onderzoeker kan informatie anders interpreteren dan auteur bedoeld heeft</li> </ul>

(Tabel 3: voor- en nadelen research).

Zoals gesteld zullen een aantal ‘sleutelfunctionarissen’ worden geïnterviewd. Het betreft hier vanzelfsprekend de burgemeester van de plaats waar de discontinue verandering zich heeft voorgedaan.

Ook zijn interviews gehouden met functionarissen die in de directe nabijheid van de burgemeester functioneren en ook ten tijde van de discontinue verandering de burgemeester hebben bijgestaan. Hierbij treft u de gegevens aan van de personen met wie een diepte-interview heeft plaatsgevonden.

<b>Bergen op Zoom</b>	<b>Oisterwijk</b>	<b>Woensdrecht</b>
<b>Burgemeester</b> Dhr. J.M.M. Polman	<b>Burgemeester</b> Dhr. J.F.M. Janssen	<b>Burgemeester</b> Dhr. M.A. Fränzel
<b>Ambtenaar Veiligheid</b> Dhr. J. Spinder	<b>Ambtenaar Veiligheid</b> Dhr. V. Boemaars	<b>Ambtenaar Veiligheid</b> Dhr. A. de Jong
<b>Commandant brandweer</b> Dhr. G.J.P. Verhoeven	<b>Gemeentesecretaris</b> Mw. A.M.M. Depmann	<b>Griffier</b> Dhr. D.C. Rijk
<b>Districtschef politie</b> Dhr. G. Stegman	<b>Communicatieadviseur</b> Mw. E.M. van Wel	<b>Districtschef politie</b> Dhr. G. Stegman

(Tabel 4: lijst geïnterviewden).

### 3.4 De casestudy

Het onderzoek richt zich op drie discontinue veranderingen in de zin van een crisis of incident. Onderstaand worden de te onderzoeken discontinue veranderingen nader toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de functionarissen met wie een diepte interview zal worden gehouden

Gemeente Woensdrecht	1 december 2006
<b><i>Moord op basisschoolscholier</i></b>	
De moord op Jesse Dingemans was een geruchtmakende moord. De achtjarige scholier van basisschool Klim-Op in Hoogerheide was met zijn klas in de aula van de school bezig met activiteiten, toen Jesse iets uit zijn klaslokaal moest halen. Daar werd Jesse aangevallen door een 22 jarige jongeman. Jesse bezweek korte tijd later aan zijn verwondingen. Deze laffe moord kreeg in de dagen erna veel media aandacht. Twee dagen na de moord is er voor het slachtoffertje een herdenkingsdienst gehouden. Na de dienst was er een stille tocht naar de school Klim-Op.	

Gemeente Bergen op Zoom	16 september 2007
<b><i>Zeer grote brand HEMI</i></b>	
Even voor middernacht wordt een melding gedaan van een brand bij het bedrijf HEMI Winkelinrichting BV op een industrieterrein van Halsteren (gemeente Bergen op Zoom).	

De brand breidt al snel uit en wordt uiteindelijk gekwalificeerd tot ‘zeer grote brand’. Bij deze brand komt asbest vrij. Ook zorgt de brand voor veel rookoverlast voor omwonenden. Bewoners van woningen in de directe nabijheid van de brand hebben hun huis verlaten en worden opgevangen door de gemeente. Gedurende het incident wordt opgeschaald naar een GRIP 3 situatie (wat wil zeggen dat er sprake is van een multidisciplinaire inzet en coördinatie van de hulpdiensten). Uiteindelijk worden vijf bedrijven getroffen door de brand. Het bedrijf HEMI en de loodsen van twee andere bedrijven branden volledig uit. De overige bedrijven lopen schade op.

Gemeente Oisterwijk

25 november 2009

### *Familiedrama*

In de middag van 25 november 2009 wordt het stoffelijk overschot van de 7-jarige Emiel Hoogendoorn in Oisterwijk aangetroffen door agenten. De vader van het kind, de 45-jarige Albert Hoogendoorn pleegde eerder die dag zelfmoord door zich voor een trein te werpen. Dat was ook de reden dat agenten een kijkje kwamen nemen in het huis, waarbij ze het ontzielde lichaam van Emiel aantreffen. De moeder van het overleden jongetje en zijn 4-jarige broertje waren niet aanwezig tijdens het incident. Emiel was ziek terug naar huis gekomen van school op de dag van het drama.

## **3.5 Kwaliteit van het onderzoek**

Het onderzoek betreft, gegeven de casestudy en zoals gemotiveerd is weergegeven in paragraaf 3.2.1, een kwalitatief onderzoek. De doelstelling van het onderzoek is om inzicht te verschaffen in hoeverre een discontinue verandering van invloed is op de leiderschapstijl van de burgemeester.

Gekeken dient te worden naar de kwaliteit van het onderzoek. Dit geeft een indicatie van aandachtspunten die behoren bij het onderzoeksontwerp en werpen een licht op de beperkingen en bruikbaarheid van het onderzoek. Daarbij zullen de interne validiteit, betrouwbaarheid en de externe validiteit worden besproken.

### **3.5.1 Interne validiteit**

Interne validiteit heeft betrekking op de vraag of een waargenomen causaal verband ook daadwerkelijk causaal is. Het refereert aan de relatie tussen individuele items die in de samengestelde meting zijn meegenomen en in de eigenlijke meting. Als er een verband is, is het dan aannemelijk dat het causaal is van de ene operationele variabele naar de andere?

De casestudy biedt de mogelijkheid om het diepere causale mechanisme door middel van intensieve bestudering van het onderzochte verschijnsel te achterhalen. Het biedt de mogelijkheid om complexe en diverse samenhangen aan te tonen. Daarbij is het van belang dat verzamelde gegevens op een manier tot stand zijn gekomen waarbij systematische systeemfouten vermeden zijn en dat de gevolgtrekkingen logisch en empirisch onderbouwd

kunnen worden. Om hier aan te kunnen voldoen dienen de interviews vrij te zijn van bijvoorbeeld sociaal wenselijke antwoorden of verkeerde interpretaties. Om hier zorg voor te dragen zijn de uitgewerkte interviews ter accordering voorgelegd aan de respondenten / geïnterviewden. Daarnaast zijn na afloop van het interview de genoteerde antwoorden vergeleken.

### 3.5.2 Betrouwbaarheid

Met betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bedoeld dat een onderzoek te repliceren is en dat daaruit dezelfde uitkomsten komen. Voor een casestudie geldt dat als een onderzoeker dezelfde procedures zou volgen zoals beschreven door de eerdere onderzoeker en daarbij dezelfde casestudie zou onderzoeken, men tot dezelfde conclusie en gevolgtrekkingen zou moeten komen. Vaak is een herhaling van dezelfde casestudie niet mogelijk doordat de context waarbinnen de casestudie valt is veranderd.

Onderkend is dat bij het gebruikmaken van interviews, deze beperkt wordt doordat de verbale en non-verbale reacties van personen in het gesprek niet controleerbaar zijn. Om de betrouwbaarheid van een casestudie zo groot mogelijk te maken moet er zowel een gedegen uitgewerkt schriftelijk protocol voor de uitvoering van een gevalsstudie tot stand komen, als een apart data bestand voor het verzamelde materiaal.

De interviews zijn opgenomen en vervolgens uitgewerkt in verslagen en deze verslagen zijn voorgelegd aan de geïnterviewden. Ter accordering hebben de geïnterviewden het gespreksverslag voorzien van een paraaf. Voorts heeft systematische vastlegging van de data plaatsgevonden en is er bij de betrouwbaarheid van het onderzoek rekening mee gehouden dat de vorm van de vragen die in interviews gesteld worden, invloed kan hebben op het antwoord dat gegeven wordt.

Om deze reden is geprobeerd de interviewvragen zo open mogelijk te stellen (semi-gestructureerd), zodat de respondent zo vrij mogelijk is in de beantwoording ervan. De betrouwbaarheid van deze interviews is hierdoor vergroot. Inherent aan dit soort casussen (crises / incidenten) zijn privacygevoelige aspecten die vanuit de documentanalyse dan wel de interviews naar voren zijn gekomen. Omwille van deze privacygevoeligheid zijn enkele verstrekte gegevens buiten beschouwing gelaten. Onderkend is dat dit een beperking vormt in het onderzoek.

In onderstaande matrix treft u de nummering van de interviewvragen aan, zoals opgenomen in bijlage 2. In de matrix zijn de interviewvragen gekoppeld aan de concepten en voorzien van nadere trefwoorden. Deze trefwoorden kunnen worden herleid tot het theoretisch kader in hoofdstuk 2. Voor een correcte verantwoording zijn de paragrafen uit hoofdstuk 2 eveneens vermeld.

Nr.	Concept	Trefwoord(en)
1	Discontinue verandering	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	Discontinue verandering	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	Discontinue verandering	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	Discontinue verandering	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)

Nr.	Concept	Trefwoord(en)
5	Discontinue verandering	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6	Leiderschapsstijl	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7	Leiderschapsstijl	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8	Leiderschapsstijl	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	Discontinue verandering	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	Discontinue verandering	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11	Leiderschapsstijl	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12	Leiderschapsstijl	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13	Leiderschapsstijl	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14	Leiderschapsstijl	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15	Leiderschapsstijl	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16	Leiderschapsstijl	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17	Leiderschapsstijl	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18	Leiderschapsstijl	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19	Leiderschapsstijl	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	Discontinue verandering	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	Discontinue verandering	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

(Tabel 5: matrix verantwoording interviewvragen).

### 3.5.3 Externe validiteit

Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Kunnen de causale relaties gegeneraliseerd worden naar andere oorzaakgevolg metingen met bijvoorbeeld andere mensen, tijden en onderzoeksopzetten. Een casestudie leent zich vaak slecht voor generalisatie. Zoals gesteld is statistische generalisatie echter niet het hoofddoel van casestudies.

In plaats van naar statistische generalisatie, streeft een casestudie meestal naar vormen van inhoudelijke generalisatie. Het gaat bij inhoudelijke generalisatie om de vergelijkbaarheid op hoofdlijnen van de onderzoekssituaties met mogelijke of beoogde situaties die niet zijn onderzocht. In dit onderzoek wordt, conform de theorie van Yin, getracht naar theorievorming te generaliseren. Door middel van de uitkomst van het onderzoek en de analyse wordt een bijdrage geleverd aan een nuancering van bestaande kennis over discontinue veranderingen en de vermoedelijke invloed hiervan op de leiderschapsstijl van de burgemeester. En deze kennis wordt in theorievorming ‘opgeslagen’, waardoor in enig opzicht meer zicht ontstaat hoe een en ander ten aanzien van dit onderwerp in de praktijk werkt.

De validiteit van ongestructureerde interviews is hoger dan gestructureerde. Respondenten hebben het gevoel dat de informatie die zij verschaffen onvoorwaardelijk wordt geaccepteerd. Zij zijn in de veronderstelling dat de interviewer erop vertrouwt dat zij de waarheid spreken. Zij zijn daardoor eerder geneigd vrijuit over ervaringen en opvattingen te praten, wat de validiteit ten goede komt. Door als interviewer de respondenten het gevoel te geven, alles wat zij vertellen onvoorwaardelijk te geloven, kan de validiteit van dit onderzoek verhoogd worden (Baarda, 2005e: 234).

## Hoofdstuk 4) Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het empirisch onderzoek nader uiteen gezet. Aan de hand van een documentanalyse en de uitgewerkte verslagen van de 12 gehouden diepte interviews worden de drie onderzochte cases nader uitgewerkt. Allereerst wordt aan de hand van de drie casussen stilgestaan bij de afzonderlijke concepten (discontinue verandering en leiderschapsstijl). In paragraaf 4.4 worden beide concepten aan de hand van de interviewvragen nader belicht en wordt de invloed van het concept discontinue verandering op de leiderschapsstijl nader uiteen gezet.

De individuele casussen worden in dit empirisch onderzoek nader belicht aan de hand van aspecten die een rol spelen bij crises / incidenten in relatie tot leiderschap (zie figuur 2 in paragraaf 2.4). Het gaat om de volgende aspecten:

- a) Tijdsaspect;
- b) Omvang van de gevolgen;
- c) Waarschijnlijkheid en extremiteit;
- d) Bewustwording / beleving;
- e) Vorm van de dreiging;
- f) Leiderschap.

### 4.1 Moord op Jesse Dingemans

#### Tijdsaspect:

Het tijdsaspect heeft vanaf het prille begin (11.15 uur) dat deze laffe daad werd ontdekt een rol gespeeld. Al snel werd het verschrikkelijke nieuws binnen de gemeenschap van Hoogerheide (8.000 inwoners) bekend en stroomde publiek en verontruste ouders massaal richting de betreffende school en gemeentehuis (Openbaar Ministerie, 2007a: 1).

De gemeentelijke organisatie van Woensdrecht heeft door zijn slagkracht, mede doordat de organisatie beschikt over een stel 'doeners', in zeer korte tijd en op respectvolle wijze uitvoering gegeven aan een herdenkingsdienst, een stille tocht en later de uitvaartdienst voor Jesse Dingemans, zo luidt de conclusie in de evaluatie rondom de inzet van de gemeente Woensdrecht kort na het moment dat Jesse om het leven is gebracht (Octaaf Adviesgroep, 2007a: 2).

Uit deze evaluatie en het verslag van het Gemeentelijk Beleidsteam blijkt onder andere de druk die er lag om een persconferentie te geven om de geruchten dat de vader van Jesse mogelijk iets van doen had met de moord op zijn zoontje. Dat dit bericht niet klopte werd aangehaald in het GBT overleg omstreeks 14.20 uur. Voor het beleidsteam en burgemeester Fränzel reden om zo snel mogelijk een persconferentie te beleggen om de vader uit het kwade daglicht te halen en mee te delen dat er een verdachte in hechtenis is genomen (Gemeente Woensdrecht, 2006a: 3; Octaaf Adviesgroep, 2007b: 5).

Volgens zowel respondent burgemeester Fränzel als ook twee andere respondenten in deze casus waren er binnen het beleidsteam verschillende meningen over het al dan niet naar buiten brengen van de mededeling dat er een verdachte was aangehouden. Gelet op het feit dat de vader van Jesse zo snel als mogelijk in de pers gerehabiliteerd diende te worden als ook dat de maatschappelijke onrust deels kon worden weggenomen door te melden dat er in de

moordzaak een verdachte is aangehouden, was voor de burgemeester van een dermate zwaarwegend belang dat op korte termijn een persconferentie moest worden belegd.

Ook de opvang van ouders en leerlingen had prioriteit en er moest een informatienummer voor de bevolking worden opengesteld. Voorts moest er gezorgd worden voor een informatieavond voor ouders van leerlingen, werd een initiatief ontplooid om te komen tot ene stille tocht en moesten voorbereiding worden getroffen voor de uitvaartdienst van Jesse (Gemeente Woensdrecht, 2006b: 1-3).

#### Omvang van de gevolgen:

Tussen 11.15 en 11.25 uur is de achtjarige Jesse Dingemans in zijn klaslokaal door middel van geweld om het leven gebracht (Gemeente Woensdrecht, 2006c: 1). In het geval van de omvang van de gevolgen gaat het om een enkelvoudige moord.

Respondenten geven allen aan dat de crisis qua omvang gering te noemen is, maar de impact die deze gebeurtenis teweeg bracht immens was. Juist vanwege deze impact kan de moord op Jesse ook als crisis worden bestempeld. Respondent burgemeester Fränzel typeert de moord, als je er 'kaal naar zou kijken', als een vreselijk incident, maar juist door de impact voor de lokale bevolking en zelfs het gehele land als een crisis. Respondenten zijn het er voorts alle vier over eens dat een dergelijke gebeurtenis niet te verwachten was en in deze vorm nog nooit in Nederland was voorgekomen.

#### Waarschijnlijkheid / extremititeit:

De enorme impact van de laffe daad van Julien C. op de bevolking (zowel lokaal als nationaal) blijkt ook uit het evaluatieverslag en het requisitoir van de Officier van Justitie. Laatstgenoemde duidt aan dat deze gebeurtenis met 'geen pen te beschrijven is' (Octaaf Adviesgroep, 2007c: 2; Openbaar Ministerie, 2007b: 1).

Respondenten zijn het er alle vier over eens dat een dergelijke gebeurtenis niet te verwachten was en in deze vorm nog nooit in Nederland was voorgekomen. Wie had ooit kunnen vermoeden dat een jongetje van deze leeftijd in de relatief veilige omgeving van zijn school een dergelijk gruwelijk lot wacht. Juist: niemand!

#### Bewustwording / beleving:

Het maatschappelijk leven in Hoogerheide stopte volledig die bewuste vrijdag 1 december 2006 (Openbaar Ministerie, 2007c: 1). Zoals reeds eerder gemeld was de impact die deze gebeurtenis teweeg bracht bijzonder groot. Alle respondenten delen deze mening.

Vanwege de impact is in de uren volgend op de moord onder andere slachtofferhulp geregeld, zijn communicatielijnen geopend en heeft 's middags nog een bijeenkomst met de leerkrachten van basisschool de Klim Op plaatsgevonden en 's avonds voor ouders van leerlingen van genoemde basisschool een besloten en zorgvuldig voorbereide informatiebijeenkomst (Gemeente Woensdrecht, 2006d: 1-3). Voorts ontstond al snel het idee vanuit de lokale gemeenschap om een stille tocht te organiseren. Aan deze stille tocht is pas laat ruchtbaarheid gegeven om het geheel zoveel als mogelijk met de 'eigen gemeenschap' van Hoogerheide te kunnen delen (Gemeente Woensdrecht, 2006e: 9; Burgemeestersblad, 2007: 5).

Volgens respondenten burgemeester Fränzel en Stegman was een prominente vraag die ontstond toen bekend was dat er een verdachte was aangehouden, of deze persoon ook uit de gemeenschap van Hoogerheide afkomstig was. Respondent Stegman verwoordt deze vraagstelling vrij vertaald als een vleugje hoop van de inwoners van Hoogerheide dat een buitenstaander verantwoordelijk was voor een dergelijke afschuwelijke daad. Toen duidelijk werd dat de verdachte weliswaar nu elders woonachtig was, maar afkomstig was uit Hoogerheide, was de schokgolf groot.

Tot slot delen alle respondenten de mening dat het juist in het kader van bewustwording en beleving van belang was dat burgemeester Fränzel met name naar buiten toe de rol van burgervader op zich nam.

#### Vorm van de dreiging:

Uit het requisitoir van de Officier van Justitie blijkt dat de situatie direct na de moord heel hectisch te noemen is. Politievoertuigen en ambulances staan voor de school opgesteld en overal zijn huilende kinderen. Tegelijkertijd stromen meer verontruste ouders toe richting school, in paniek over wat er is gebeurd en hoe het met hun eigen kind of kinderen gaat (Openbaar Ministerie, 2007d: 17).

Opvallend is de discussie die start over de veiligheid in andere scholen binnen de gemeente Woensdrecht. Het veiligheidsgevoel is ineens dermate aangetast dat hier twijfel over bestaat dan wel aanleiding is tot discussie (Gemeente Woensdrecht, 2006f: 9-12). Respondent burgemeester Fränzel duidt aan dat hier verantwoord en terughoudend op is gereageerd en dat het in het geval van de moord op Jesse duidelijk om een exces gaat en niet zondermeer gegeneraliseerd kan worden tot een conclusie dat scholen per definitie onveilig zijn.

#### Leiderschap:

##### *Leiderschap burgemeester algemeen*

Volgens drie respondenten (inclusief burgemeester Fränzel zelf) wijkt de gehanteerde leiderschapsstijl van de burgemeester ten tijde van de discontinue verandering nauwelijks af van de dagelijkse situatie. Respondenten duiden aan dat de burgemeester in de dagelijkse situatie redelijk ‘strak’ stuurt en ten tijde van de discontinue verandering nog ‘een fractie strakker’ heeft gestuurd. Er blijft in de optiek van respondenten ruimte voor discussie en inbreng.

Alle respondenten duiden voorts aan dat de burgemeester ten tijde van de crisis rondom Jesse in het bijzonder de rol van ‘burgervader’ heeft opgepakt, waarbij hij een duidelijke positie innam als ‘boegbeeld’ naar buiten toe. Voorts stelt respondent burgemeester Fränzel dat hij met ‘zachte hand’ het voorzitterschap van het beleidsteam op zich heeft genomen met de quote “het kan toch geen kwaad dat ik in mijn eigen huis voorzitter ben van dit overleg”. Behoudens de burgervaderrol duiden twee respondenten de prominent aanwezige rol van strateeg aan.

Alle respondenten zijn het unaniem eens dat het leiderschap van de burgemeester, als burgervader en strateeg, een bijzonder positieve bijdrage heeft geleverd aan het verwerken van de impact die deze tragische gebeurtenis met zich meebracht.



#### *Vertoonde kenmerken transactionele leiderschapsstijl*

Respondenten stellen dat de burgemeester, waar nodig, de knoop zal doorhakken. De burgemeester zal in een dergelijke situatie de meningen aanhoren, eventueel van repliek dienen en vervolgens tot een besluit komen (directief leiderschap / commandostructuur). Respondent De Jong stelt voorts dat er in deze specifieke casus bij iedereen een 'drive' aanwezig was om de zaak verder goed af te handelen. Dit schepte een bijzondere band en strijdlust. Van tegenstrijdige adviezen is in de kwestie Jesse Dingemans dan ook geen sprake geweest.

Alle respondenten, inclusief de burgemeester zelf, stellen dat burgemeester Fränzel een stempel drukt op de te bereiken doelen en hier ook op stuur.

#### *Vertoonde kenmerken transformationele leiderschapsstijl*

Twee respondenten stellen dat de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering vertrouwt op de kennis en kunde van zijn personeel. De burgemeester zelf duidt als respondent aan dat hij hier deels op vertrouwt, maar ook zeker een eigen visie heeft en deze ook poneert. Hiermee daagt hij zijn 'staf' uit om met hem samen actief mee te denken aan de pro's en contra's (kenmerk: intellectueel stimulation).

Respondent Stegman geeft aan dat er een verschil wordt gemaakt tussen personen met wie de burgemeester eerder heeft gewerkt en personen die voor de burgemeester onbekend zijn. Volgens respondent maakt dit een verschil wat betreft vertrouwen, een basis die veelal wordt gelegd als personen eerder met elkaar hebben samengewerkt en elkaar kennen. Respondent Stegman stelt overigens wel dat het niet noodzakelijkerwijs negatief hoeft te zijn dat personen elkaar niet kennen, maar dat het net iets prettiger werkt als personen elkaar wel kennen.

Alle respondenten zijn het er over eens dat een burgemeester niet zonder expertise van derden kan en dat de burgemeester hier ook voor openstaat. In de casus rondom Jesse kan de rol van pastor Staps worden genoemd en de specifieke en prominente rol van het Openbaar Ministerie. In beide gevallen was sprake van expertise van derden die welkom en zelfs noodzakelijk was (kenmerk: individualized consideration).

Respondenten stellen dat een leider, ook ten tijde van een discontinue verandering in de zin van een crisis of incident transparant in zijn communicatie dient te zijn. Kanttekening die wordt geplaatst is dat je soms niet alles kunt vertellen en dus nuances moet aanbrengen in je communicatie naar buiten toe. Zoals al eerder gesteld is snel ingespeeld op het gerucht dat de vader van Jesse iets van doen had met de dood van Jesse (kenmerk: idealized influence).

Hierbij wordt onderschreven dat het funest is om te stellen 'dat het allemaal wel goed komt'. Dit valt immers niet te verkondigen na de tragische dood van Jesse. Dat komt namelijk nooit meer goed!

## **4.2 Zeer grote brand HEMI**

#### Tijdsaspect:

Het tijdsaspect heeft in eerste instantie bij de zeer grote brand een niet al te grote rol gespeeld. Er is op gedegen wijze door de aanwezige operationele diensten opgeschaald en bestuurlijk is de burgemeester kort na de uitbraak van de brand geïnformeerd en ook later, omstreeks 02.00

uur, ter plaatse gekomen. Er was geen sprake van een GBT. In verband met een tekort aan bluswater is een zogenoemd grootwatertransport aangelegd om water uit een open water voorziening te onttrekken. Dit heeft meer tijd geveerd dan afhankelijk was geschat, waardoor de bluswerkzaamheden wellicht in deze periode niet geheel naar wens verliepen. Wel is asbest vrijgekomen waar nader onderzoek naar wordt verricht wat betreft omvang (Gemeente Bergen op Zoom, 2008a: 7).

Echter, rond de klok van 08.00 uur de volgende morgen blijken de weersomstandigheden te wijzigen, waardoor een groot deel van een nabij gelegen woonwijk en een aanwezige school onder de rook komen te zitten. In verband met te veel blootstelling aan deze rook is besloten de scholen gesloten te houden en de bewoners van genoemde wijk te adviseren binnen te blijven en ramen en deuren gesloten te houden. Een deel van de bewoners wordt elders opgevangen (Gemeente Bergen op Zoom, 2008b: 7; Gemeente Bergen op Zoom, 2007a: 1).

Rond de klok van half 11 zijn de weersomstandigheden qua neerslag dermate ongunstig, dat grote concentraties aan asbestdeeltjes neerslaan. In het kader van gevaar voor de volksgezondheid wordt opgeschaald naar GRIP 3. Een kwartier later, om 10.45 uur, komt het GBT voor de eerste maal bijeen (nog niet volledig bezet). Uiteindelijk is het GBT om 11.30 uur compleet bezet. Alle noodzakelijke adviseurs voor de burgemeester zijn aanwezig (Gemeente Bergen op Zoom, 2008c: 43).

Alle respondenten in deze casus duiden aan dat het ‘tijdsaspect’ aan de orde is geweest. Gedurende de interviews is het onderstaande hierover naar voren gekomen:

- Noodzakelijke informatie kwam niet tijdig op de juiste plaatsen terecht (communicatie tussen CoPI – GBT – ROT) (Polman, Spinder en Verhoeven);
- Burgemeester heeft reeds ’s nachts eigenstandig besluit genomen om asbest op te ruimen (Polman);
- Tijd – tempo factoren spelen bij incidenten en crises altijd een rol (Verhoeven);
- Voor de burgemeester ligt er een uitdaging om partijen aan de beleidstafel zo veel als mogelijk – binnen een relatief kort tijdsbestek – op één lijn te krijgen (Spinder).

#### Omvang van de gevolgen:

Allereerst betrof het een zeer grote brand, waarbij een enorm complex van voor tot achter in brand stond. Bij deze brand heeft met name de vrijgekomen asbest en de neergeslagen rookontwikkeling een rol gespeeld. Ook een nabij gelegen gasstation heeft in eerste instantie prioriteit gehad, omdat de kans bestond dat deze door de intense hitte gevaar dreigde te lopen. (Brandweer MWB, 2007a: 1/2).

Reeds in de loop van de nacht wordt gestart met het verwijderen van asbestdeeltjes op de openbare weg en in tuinen van omwonenden. De burgemeester heeft hieromtrent een besluit genomen. Ten tijde van het besluit was niet duidelijk welke omvang de asbestverontreiniging in de wijk had (Gemeente Bergen op Zoom, 2007b: 1; Gemeente Bergen op Zoom, 2008d: 41).

Volgens één van de respondenten had de nazorg in zich om een crisis te worden. Echter, door een goede communicatie en verantwoording achteraf is het geen crisis geworden. Gelet op het feit dat het een zeer grote brand betrof duiden drie respondenten aan dat zij uit hoofde van hun functie reeds ’s nachts ter plaatse zijn gegaan.

Alle respondenten zijn het er over eens dat de zeer grote brand bij HEMI als incident kan worden betiteld. Respondent Verhoeven stelt dat de nasleep in zich had om een crisis te worden, maar door adequaat optreden en verantwoorden door burgemeester Polman uiteindelijk geen crisis is geworden.

#### Waarschijnlijkheid / extremiteit:

Er was sprake van een incident in de zin van een zeer grote brand. Mede door het ontbreken van compartimentering kon de brand op een relatief korte tijd uitgroeien tot zeer groot. Mede door de gewijzigde windrichting in combinatie met de neerslag werd de situatie extremer in de loop van de morgen. (Gemeente Bergen op Zoom, 2008e: 10; Brandweer MWB, 2007b: 6). Alle respondenten duiden aan dat de HEMI brand als incident te betitelen is.

#### Bewustwording / beleving:

Reeds kort na de uitbraak van de brand komen mensen massaal de brand aanschouwen. Daar komt bij dat er door de politie twee geluidswagens de wijk zijn ingestuurd om mensen te waarschuwen dat zij naar binnen dienen te gaan en ramen en deuren gesloten dienen te houden. Dit verzoek wordt nauwelijks opgevolgd (Brandweer MWB, 2007c: 1).

Uit het verslag van een bewonersavond in Halsteren op 20 september 2007 onder leiding van burgemeester Polman blijkt dat inwoners qua beleving het incident divers, maar vooral als 'heftig', hebben ervaren. Grootste knelpunt gedurende het incident is de communicatie richting bewoners en de verspreiding van het asbest. Voorts is in de loop van de morgen de woonwijk die naast het bedrijventerrein van HEMI lag, vergrendeld. Dit heeft voor de nodige onrust en spanning gezorgd. (Gemeente Bergen op Zoom, 2008f: 35).

Twee van de vier respondenten duiden aan dat in het bijzonder de impact qua beleving groot te noemen was en alle vier de respondenten duiden aan dat communicatie wat betreft bewustwording / beleving van essentieel belang is.

Respondenten geven weer dat zij in proactieve / preventieve zin lessen hebben getrokken uit de HEMI brand. Dit betreffen voornamelijk praktische zaken, zoals goede communicatie, vastleggen en beoefenen procedures en verslaglegging.

#### Vorm van de dreiging:

Door het ontbreken van compartimentering in het pand, stond deze binnen afzienbare tijd in zijn geheel in brand, met als gevolg dat een immense vuurzee ontstond. Voorts kwam bij de brand asbest vrij en leek een gasverdeelstation gevaar te lopen (Gemeente Bergen op Zoom, 2008g: 7).

#### Leiderschap:

##### *Leiderschap burgemeester algemeen*

Volgens alle respondenten (inclusief burgemeester Polman zelf) wijkt de gehanteerde leiderschapsstijl van de burgemeester ten tijde van de discontinue verandering nauwelijks af van de dagelijkse situatie. Respondenten duiden aan dat de burgemeester een stijl hanteert waarbij ruimte is voor creativiteit, openheid en eigen inbreng.

Drie respondenten duiden aan dat de burgemeester ten tijde van de HEMI brand met name de rol van ‘burgervader’ heeft opgepakt, waarbij hij een duidelijke positie innam als leider / sturende actor naar buiten toe. Eén respondent duidt hem primair aan als leider, maar maakt de nuance dat de rol van burgervader eveneens een prominente rol speelt, met name ‘naar buiten toe.

Ook zijn respondenten het unaniem eens dat het leiderschap van de burgemeester zeker een positieve bijdrage heeft geleverd aan het bestrijden en afhandelen van het incident rondom de HEMI brand.

#### *Vertoonde kenmerken transactionele leiderschapsstijl*

Respondenten stellen dat de burgemeester, ook bij lastige beslissingen, zijn mannetje weet te staan en knopen doorhakt (directief leiderschap / commandostructuur). Er wordt echter gestreefd naar consensus over de te nemen besluiten.

Twee respondenten stellen dat burgemeester Polman een stempel drukt op de te bereiken doelen en hier ook op stuurt.

#### *Vertoonde kenmerken transformationele leiderschapsstijl*

Alle respondenten stellen dat de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering vertrouwt op de kennis en kunde van zijn personeel en openstaat voor expertise van derden. Hierbij duiden twee respondenten dat een goede vertrouwensband tussen de burgemeester en een adviseur van belang is voor een soepeler verloop van advisering en besluitvorming in een Gemeentelijk BeleidsTeam (kenmerk: intellectuel stimulation).

Twee respondenten, inclusief de burgemeester zelf, zijn van mening dat de burgemeester juist geen stempel drukt op de te bereiken doelen en hier dan ook niet op stuurt.

Alle respondenten stellen dat een leider, ook ten tijde van een discontinue verandering in de zin van een crisis of incident transparant in zijn communicatie dient te zijn. Kanttekening die wordt geplaatst is dat je soms niet alles kunt vertellen en dus nuances moet aanbrengen in je communicatie naar buiten toe. Hierbij wordt onderschreven dat het funest is om te stellen ‘dat het allemaal wel goed komt’ (kenmerk: idealized influence).

### **4.3 Familiedrama Oisterwijk**

#### Tijdsaspect:

Het tijdsaspect heeft onder andere een rol gespeeld bij het moment waarop vader Hoogendoorn zichzelf van het leven heeft beroofd door een aanstormende trein tegemoet te lopen (rond 11.00 uur) tot aan het moment dat het levenloze lichaam van Emiel in de ouderlijke woning werd aangetroffen (rond 15.15 uur) (Hart van Nederland, 2009).

Na het ter plaatse komen van burgemeester Janssen bij de ouderlijke woning is kort daarop besloten om de school open te stellen voor leerlingen, ouders van leerlingen en buurtbewoners. Hierbij heeft de gemeente in faciliterende zin een rol gespeeld en moesten binnen korte tijd praktische zaken worden geregeld. Dit is in petit-comité tussen burgemeester, gemeentesecretaris en ambtenaar openbare veiligheid afgestemd (respondent Boemaars).

#### Omvang van de gevolgen:

In de morgen van 25 november 2009 is de zevenjarige Emiel Hoogendoorn door zijn vader om het leven gebracht. De vader heeft hierna zelfmoord gepleegd (Brabants Dagblad, 2009). In deze casus gaat het om een enkelvoudige moord gevolgd door zelfmoord van de dader.

Respondenten typeren het verschillend als crisis en/of incident. Wel zijn alle respondenten het er over eens dat het een gebeurtenis was met behoorlijk veel impact. Respondent burgemeester Janssen sprak over een aan- en ingrijpende gebeurtenis met maatschappelijke impact, om hierbij vooral niet te kort te doen aan het verschrikkelijke drama wat zich binnen het gezin had afgespeeld. Respondent Boemaars stelt dat (dergelijke) gebeurtenissen met kinderen altijd meer impact met zich meebrengt.

#### Waarschijnlijkheid / extremititeit:

In een interview voor de camera's van Hart van Nederland duidt een buurvrouw van het getroffen gezin aan dat dergelijke gebeurtenissen altijd ver weg zijn en dan ineens blijkt dat het ook bij jou in de straat kan gebeuren. Een andere buurtbewoner verklaart voor de camera het onbegrijpelijk te vinden waarom vader Albert Hoogendoorn ook zijn zevenjarig zoontje van het leven heeft beroofd, alvorens zelf uit het leven te stappen (Hart van Nederland, 2009).

Respondenten zijn het er over eens dat met een dergelijke gebeurtenis geen rekening was gehouden. De burgemeester was ook nog niet zo lang geïnstalleerd als burgemeester van Oisterwijk. Wel had de gemeente in datzelfde jaar te maken gehad met een ander drama. Inwoner van de kern Moergestel (gemeente Oisterwijk) Marij Pijnenburg was één van de slachtoffers van het Koninginnedagdrama in Apeldoorn van 30 april 2009 en zij overleed korte tijd later aan haar verwondingen. Ook hier heeft de gemeente Oisterwijk in faciliterende zin veel werk verzet.

#### Bewustwording / beleving:

In een interview voor de camera's van Hart van Nederland duidt een buurvrouw van het getroffen gezin aan dat Emiel op een kleine school zat waar je elkaar dagelijks ziet. Dat maakt dat het drama binnen de gemeenschap 'erg dichtbij komt' (Hart van Nederland, 2009).

In de loop van de middag op 25 november 2009 is de school van Emiel, De Wingerd, opengesteld voor leerlingen, hun ouders en buurtbewoners. Hier was ook burgemeester Janssen en slachtofferhulp aanwezig. Respondenten Boemaars en Depmann duiden aan dat de gemeentelijke organisatie met name praktische zaken heeft aangepakt en uitgevoerd gedurende deze bijeenkomst en burgemeester Janssen tussen de bijeengekomen en rouwende belangstellenden heeft gestaan. Alle respondenten stellen dat de burgemeester zijn rol van burgervader goed heeft vervuld.

#### Vorm van de dreiging:

Een vertrouwelijke noot van burgemeester Janssen in deze kwestie die geschaard kan worden onder het aspect 'vorm van de dreiging' is omwille van privacyredenen niet uitgewerkt in het interviewverslag en daarom niet meegenomen in deze thesis.

#### Leiderschap:

*Leiderschap burgemeester algemeen*

De respondenten stellen dat burgemeester Janssen qua leiderschapsstijl in de dagelijkse situatie de samenwerking zoekt en openstaat voor ideeën en suggesties.

Twee respondenten stellen dat de gehanteerde leiderschapsstijl van de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering nauwelijks afwijkt van de dagelijkse situatie. De twee andere respondenten duiden aan dat de burgemeester in dergelijke gevallen een stuk directiever optreedt. Hierbij maken beide respondenten de nuance dat er weliswaar in hun optiek sprake is van een directiever stijl van leidinggeven, maar dat er nog steeds ruimte is voor inbreng en discussie.

Alle respondenten duiden aan dat de burgemeester ten tijde van het gezinsdrama voornamelijk de rol van ‘burgervader’ heeft ingenomen, gecombineerd met de rol van strateeg. Aangeduid wordt dat de rol van strateeg meer intern gericht was voor de betrokken disciplines zoals gemeente, openbaar ministerie en politie.

Alle respondenten zijn het eens dat het leiderschap van de burgemeester een positieve bijdrage heeft geleverd bij het afwickelen en verwerken van deze tragische gebeurtenis.

#### *Vertoonde kenmerken transactionele leiderschapsstijl*

Indien nodig hakt de burgemeester een knoop door. Eén respondent stelt dat de burgemeester in eerste instantie aanschouwt ‘hoe de hazen lopen’, om op het juiste moment en waar nodig zijn rol te pakken (directief leiderschap / commandostructuur). Respondent Boemaars stelt hierbij dat de burgemeester vooral het advies van de gemeentesecretaris als zwaarwegend zal laten meewegen om te komen tot een besluit.

In één van de afgenomen interviews gaf een respondent aan burgemeester Janssen niet als een ‘echt’ bestuurder te willen typeren, omdat burgemeester Janssen altijd de mens centraal stelt. Burgemeester Janssen werd door deze respondent als ‘mensenmens’ geschetst.

Twee respondenten zijn van mening dat de burgemeester een stempel drukt op de te bereiken doelen en hier op stuurt.

#### *Vertoonde kenmerken transformationele leiderschapsstijl*

Alle respondenten zijn de mening toegedaan dat de burgemeester vertrouwen heeft wat betreft de kennis en kunde van ‘zijn eigen’ personeel. De burgemeester duidt aan dat hij hier op mag én kan vertrouwen, maar dat hij ook zeker een eigen rolopvatting heeft. Respondent Boemaars stelt dat de burgemeester heel veel vertrouwen in zijn personeel heeft, maar in het bijzonder in zijn gemeentesecretaris, mw. Depmann (kenmerk: intellectueel stimulation).

Twee respondenten, inclusief de burgemeester zelf, zijn van mening dat de burgemeester juist geen stempel drukt op de te bereiken doelen en hier dan ook niet op stuurt.

Alle respondenten zijn het er over eens dat een burgemeester niet zonder expertise van derden kan en dat de burgemeester hier ook voor openstaat (kenmerk: individualized consideration). Respondent Boemaars stelt dat het wel van belang is dat er een vertrouwensband is dan wel ontstaat tussen enerzijds de leider en anderzijds de specialist. Respondent Depmann stelt dat er nog een uitdaging ligt voor specialisten om de leider in diens waarde te laten en hem of haar van die informatie voorzien, die ook noodzakelijk is om de rol van leider goed uit te

kunnen voeren. Nog teveel wordt er allerhande ballast aan informatie verstrekt die voor een leider totaal niet interessant en relevant zijn voor de uitoefening van zijn of haar taak.

Alle respondenten stellen dat de burgemeester open en eerlijk dient te zijn in zijn communicatie naar buiten toe. Kanttekening die ook hier wordt geplaatst, is dat je soms niet alles kunt vertellen en dus nuances moet aanbrengen in je communicatie naar buiten toe. Respondent Van Wel stelt dat zaken om moverende redenen achterwege kunnen worden gelaten, mits maar uit te leggen valt wat deze moverende redenen zijn. Voorts stelt respondent Depmann dat je als leider wel oog dient te hebben voor je eigen strategie en proces. Hierbij wordt onderschreven dat je (bijna) nooit kunt stellen dat 'het allemaal wel goed komt'. Respondenten duiden aan dat je in je communicatie realistisch en geruststellend moet zijn, maar ook moet durven zeggen dat iets niet goed komt (kenmerk: idealized influence).

#### 4.4 Analyse casussen aan de hand van de concepten en interviews

In § 3.5.2 (betrouwbaarheid) heb ik een overzicht gegeven van de interviewvragen en de hieraan gekoppelde concepten, evenals een nadere aanduiding in trefwoorden. Deze trefwoorden vormen de verantwoording van de interviewvragen en de constatering of de antwoorden vanuit de afgenomen interviews corresponderen met datgene wat al is opgenomen i.c. verantwoord in de wetenschappelijke literatuur.

Onderstaand treft u een tabel aan waarin de antwoorden van de afgenomen interviews worden verantwoord in de zin van 'herkend' of 'niet herkend'. 'Herkend' wil zeggen dat de antwoorden corresponderen met de literatuur en 'niet herkend' derhalve niet corresponderen met de literatuur. Tot slot is in onderstaande verantwoording aangeduid of er een relatie is waar te nemen tussen genoemde concepten en de gestelde interviewvragen.

*Leesvoorbeeld aan de hand van nummer 1 uit onderstaande tabel:*

*Op basis van interviewvraag 1 'wanneer is volgens u sprake van een crisis / incident?' én de uitkomsten van het empirisch onderzoek bij deze vraag in relatie tot de theorie (aangeduid in tabel 5 met nadere trefwoorden), kan de volgende conclusie worden getrokken.*

*Elf respondenten duiden in hun beantwoording een crisis / incident gelijklopend en/of in dezelfde strekking aan met de trefwoorden zoals opgenomen in tabel 5 van paragraaf 3.5.2. Dit wordt in onderstaande tabel aangeduid met 'herkend'. Eén respondent duidt in de beantwoording een crisis / incident geheel anders aan in vergelijking met de theorie en derhalve wordt deze in onderstaande tabel aangeduid met 'niet herkend'. De laatste kolom in onderstaande tabel geeft weer of er een relatie is waar te nemen tussen genoemde concepten en de gestelde interviewvragen.*

*Bovenstaande uiteenzetting is van toepassing op de verwerking van het empirisch onderzoek in onderstaande tabel, gecategoriseerd naar de twee concepten.*

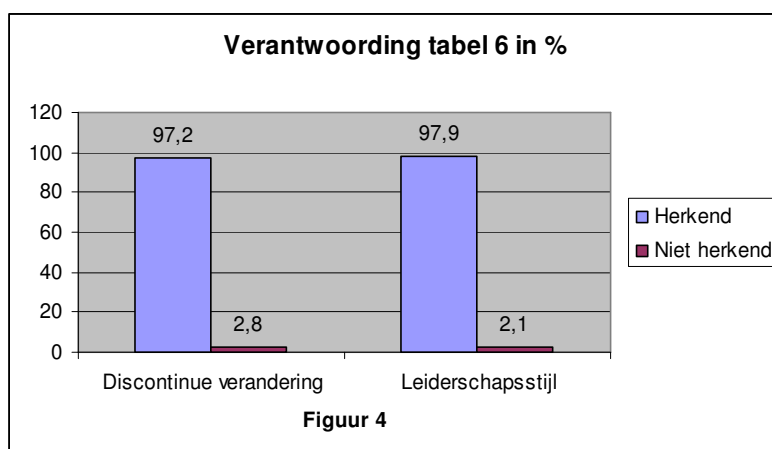
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend	
1	11	1			Ja
2	12				Ja
3	12				Ja
4	12				Ja

Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend	
5	10	2			Ja
6			12		Ja
7			12		Ja
8			12		Ja
9	12				Ja
10	12				Ja
11			12		Ja
12			12		Ja
13			12		Ja
14			12		Ja
15			11	1	Ja
16			12		Ja
17			11	1	Ja
18			11	1	Ja
19			12		Ja
20	12				Ja
21	12				Ja

(Tabel 6: uitkomsten interviewvragen).

In totaal zijn 9 vragen gekoppeld aan het concept ‘discontinue verandering’. Vanuit de analyse kan worden gesteld dat 97,2% van de gegeven antwoorden correspondeert met de literatuur en in alle gevallen sprake is van een relatie tussen dit concept en het concept ‘leiderschap’.

De overige 12 vragen gaan in op het concept ‘leiderschap’ en hier is sprake van herkenning van 97,9%. Deze analyse is tot stand gekomen door de gegeven antwoorden per concept te splitsen in herkend / niet herkend, dit aantal te delen door het totaal aantal antwoorden per concept en te vermenigvuldigen met 100.





## Hoofdstuk 5) Conclusie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die in het voorgaande hoofdstuk zijn weergegeven. Nagegaan wordt welke conclusies aan de resultaten kunnen worden verbonden en hoe de resultaten staan in relatie tot de geformuleerde hypothesen, deelvragen en centrale vraag. Dit hoofdstuk sluit af met een discussie en aanbevelingen.

### 5.1 Conclusie

Alvorens de centrale vraag te kunnen beantwoorden dienen eerst de deelvragen te worden beantwoord en de hypothesen te worden bevestigd dan wel verworpen. Onderstaand treft u de uitwerking hiervan aan.

#### **Beantwoording deelvragen:**

De vragen 1, deels 2, 3, 4 en deels 5 zijn beantwoord aan de hand van het theoretisch onderzoek. De overige vragen, te weten de vragen deels 2, deels 5 en 6, zijn beantwoord aan de hand van de casestudy.

*Vraag 1) Hoe kan een discontinue verandering worden gedefinieerd?*

Een discontinue verandering kan worden gedefinieerd als een plots optredend verschijnsel of gebeurtenis met onvoorspelbare resultaten tot gevolg. De effecten van een discontinue verandering kunnen gunstig, maar ook ongunstig zijn.

*Vraag 2) Wat wordt verstaan onder een incident en onder een crisis, als vormen van een discontinue verandering?*

Een crisis en/of incident is een gebeurtenis waarbij een (ernstige) verstoring van de openbare veiligheid is ontstaan, waarbij het leven en/of de gezondheid van (vele) personen, het milieu of grote materiële belangen in ernstige mate worden bedreigd of zijn geschaad en/of sprake is van maatschappelijke ontwrichting. Een crisis en/of incident gaat veelal gepaard met ongeloof en emotie.

Een onderscheid kan op basis van het empirisch onderzoek nog worden gemaakt tussen een incident en een crisis, waarbij met name de maatschappelijke impact leidend is of er sprake is van een incident of een crisis. Bij geringe maatschappelijke impact kan worden gesproken over een incident en bij een grotere maatschappelijke impact is sprake van een crisis.

*Vraag 3) Welke stijlen van leiderschap zijn er te benoemen?*

In deze thesis zijn twee leiderschapstijlen onderscheiden, te weten transactioneel en transformationeel leiderschap.

Bij transactioneel leiderschap gaat het in de kern om het stimuleren van ondergeschikten door middel van het stellen van nauwgezette doelen en hierop sturing uit te oefenen. De prestaties worden bewerkstelligd door middel van een beloningssysteem en voor 'eigen creativiteit en inbreng' van ondergeschikten is nauwelijks sprake. Dergelijk leiderschap kan perfect passen binnen een organisatie die als volwassen kan worden bestempeld en waarbij zowel de organisatie als de omgeving stabiel is.

Transactioneel leiderschap kan worden onderverdeeld in diverse stijlen, te weten:

- Situationeel leiderschap (gaat om de relatie tussen de stijl van leidinggeven en het competentieniveau van de medewerker);
- Directief leiderschap (is een stijl die vooral aanwezig is bij organisaties die een commando- of piramidestructuur hebben en waarbij leiders hun formele autoriteit gebruiken);
- Relatiegericht leiderschap (stijl die zich richt op de kwaliteit van de persoonlijke relaties met en tussen medewerkers).

Bij transformationeel leiderschap gaat het, door charismatisch te handelen, om het innoveren en motiveren van ondergeschikten. Ondergeschikten worden uitgedaagd tot creativiteit. Een transformationeel leiders moetigen werknemers aan om ideeën in te brengen in de onderneming. Dergelijke leiders pogen continue tot vernieuwing en zijn bereid om risico's te nemen en dragen dit ook uit aan ondergeschikten. Wederzijds vertrouwen is een aspect dat bij het transformationeel leiderschap van belang is.

*Vraag 4) Welke kenmerken hebben deze stijlen?*

Bij transactioneel leiderschap kunnen de volgende kenmerken worden genoemd:

- Contingent reward: De leider en ondergeschikte versterken elkaar positief door middel van interactie.
- Management-by-exception: De leider neemt zelf het initiatief en gaat op zoek naar afwijkingen in het door medewerkers uitgevoerde werk (actief) dan wel de leider neemt een afwachtende houding aan en anticipeert slechts indien dit nodig dan wel gewenst is (passief).
- Laissez-faire: Leiderschap ontbreekt.

Bij transformationeel leiderschap kunnen de volgende kenmerken worden genoemd:

- Idealized influence: Gaat over het gedrag (behavior) van de leidinggevende en de factoren (attributes) die aan leiders worden toegewezen door medewerkers.
- Inspirational motivation: Gaat om motivatie en inspiratie van anderen door de leidinggevende door betekenis en uitdagingen aan het werk van medewerkers te geven.
- Intellectueel stimulation: Gaat om het stimuleren van medewerkers om innovatief en creatief te zijn.
- Individualized consideration: Aandacht schenken aan elke individuele medewerker en zijn/haar behoeften.

*Vraag 5) Wat is het verband tussen een discontinue verandering en een leiderschapsstijl?*

In tijden van crises vertrouwt de bevolking op een krachtig leider. In Nederland kent men een crisisorganisatie die gelaagd is opgebouwd. Afhankelijk van de omvang van de crisis wordt op lokaal, regionaal, provinciaal of nationaal niveau een bestuurlijke en operationele organisatie opgetuigd. Op lokaal niveau is dan ook de burgemeester, bij wet, opperbevelhebber en bestuurlijk eindverantwoordelijkheid.

Crises bieden leiders mogelijkheden om doelgericht tot actie over te gaan, waarbij de leider een noodzakelijke stabiele factor moet zijn die afhankelijk van de situatie slagvaardig weet te

acteren. Indien een leider (lees burgemeester) erin slaagt de crisis en/of het incident in de maatschappelijke context goed te managen, wat wordt uitgelegd als krachtig leiderschap, zijn veel betrokkenen en belangstellenden bereid om de visie van zijn of haar 'leider' in de nasleep van een crisis te volgen.

In de drie onderzochte casussen heeft de burgemeester, geheel op eigen wijze, invulling gegeven aan zijn rol als opperbevelhebber / eindverantwoordelijke. Waar dit bij burgemeester Polman paste in de structuur zoals regionaal afgesproken (bestuurlijk operationeel vanaf GRIP 3 situatie), hebben burgemeester Fränzel en Janssen vanuit hun gevoel en betrokkenheid gehandeld. In alle casussen was sprake van maatschappelijke impact die op dat moment om krachtig leiderschap vroeg.

*Vraag 6) Wat is het effect van een discontinue verandering in de zin van een crisis en/of incident op de te hanteren leiderschapsstijl van de burgemeester?*

Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat geen van de burgemeesters een overheersende leiderschapsstijl hanteert. Zoals ook de wetenschappelijke literatuur vermeldt gaat het om een mix in de stijl van leidinggeven van transactioneel en transformationeel leiderschap. Door de druk (mede vanwege de maatschappelijke impact) wijzigt de stijl iets, maar op basis van het empirisch onderzoek blijkt dat deze wijziging niet dermate is dat duidelijk sprake is van één gehanteerde stijl van leidinggeven.

Uit de onderzochte casussen blijkt dat in gezamenlijkheid (binnen het gemeentelijk beleidsteam) gekomen wordt tot een aanpak, waarbij ieder lid van het team een belangrijke stem heeft in de uiteindelijk te bepalen koers. In geen van de onderzochte casussen was sprake van veel impasse in de dialogen aan de beleidstafel, zodat de burgemeester ook op basis van dit aspect, geen knopen hoefde door te hakken.

Behoudens enige verhoogde druk kan gesteld worden dat het effect van een discontinue verandering op de leiderschapsstijl van de burgemeester, op basis van de onderzochte casussen, nauwelijks van invloed is.

### **Hypothesen:**

- *Een discontinue verandering heeft tot gevolg dat er meer wordt gestreefd naar het principe van 'changing-the-box'.*

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat in twee van de drie gevallen sprake is geweest van het principe van 'changing-the-box'. In het geval van Hoogerheide ontstond maatschappelijk gezien al snel de discussie of scholen wel veilig zijn en of er niet aanvullende maatregelen moeten worden genomen om te voorkomen dat iedereen zonder meer de school kan in- en uitlopen. Hoewel de gemeente Woensdrecht destijds heeft aangekondigd dat het om een uitzonderlijke gebeurtenis ging, heeft e.e.a. er toch toe geleid dat scholen wat betreft beveiliging en toegankelijkheid aanvullende maatregelen hebben genomen.

In het geval van de zeer grote brand bij het bedrijf HEMI heeft vooral het ontbreken van compartimentering (brandwerende afscheidingen) in het bedrijf ervoor gezorgd dat de brand zich razendsnel kon verspreiden en uitmondde in een zeer grote brand. Behoudens

nieuwbouw wordt ook meer en meer bij bestaande bouw ingezet op deugdelijke compartimentering.

Op basis van bovenstaande kan deze hypothese dan ook worden bevestigd.

- *Gedurende een discontinue verandering in de zin van een crisis/incident zullen transformationeel leiders beter presteren dan transactioneel leiders.*

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de burgemeesters in de onderzochte casussen niet echt een overheersende stijl van leidinggeven hebben en handelen op basis van een mix tussen transactioneel en transformationeel leiderschap. Dit wordt overigens ook aangeduid in de wetenschappelijke literatuur dat alle leiders kenmerken hebben van beide leiderschapsstijlen.

Omdat er geen expliciete transformationeel leiders versus expliciete transactioneel leiders vanuit het empirisch onderzoek zijn te onderscheiden op basis waarvan de prestaties konden worden vergeleken in het geval van een discontinue verandering, wordt deze hypothese noch bevestigd, noch verworpen.

- *De vorm van de dreiging heeft een invloed op het leiderschap van de burgemeester.*

Uit het empirisch onderzoek (met name de documentanalyse) blijkt in het bijzonder dat de maatschappelijke impact van enige invloed is op de leiderschapsstijl, mede veroorzaakt door de druk. Uit de onderzochte casussen is niet gebleken dat de vorm van de dreiging van invloed is op de leiderschapsstijl. Deze hypothese wordt dan ook verworpen.

De centrale vraag in deze thesis luidt:

**In hoeverre beïnvloedt een discontinue verandering in de zin van een incident en/of crisis – waarbij sprake is van het voeren van opperbevel door de burgemeester – de leiderschapsstijl van de burgemeester?**

Op basis van de weergegeven conclusies in § 5.1 kan worden geconcludeerd dat een discontinue verandering in de zin van een incident en/of crisis de leiderschapsstijl van de burgemeester niet tot nauwelijks weet te beïnvloeden.

Het empirisch onderzoek geeft weer dat de burgemeester in de dagelijkse situatie handelt op basis van een mix van kenmerken uit beide onderzochte leiderschapsstijlen en dat deze stijl nauwelijks wijzigt ten tijde van een discontinue verandering. Wat van invloed is op het leiderschap van de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering, is de maatschappelijke impact die een discontinue verandering teweeg brengt. Uit de onderzochte casussen blijkt dit aspect enige verhoogde druk met zich mee te brengen waar het gaat om het leiderschap van de burgemeester.

## **5.2 Discussie en aanbevelingen**

In deze paragraaf worden de relevante beperkingen die uit het onderzoek voortvloeien aangegeven en worden aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek.

Op de eerste plaats kan gesteld worden dat er drie casussen nader zijn onderzocht die weliswaar een maatschappelijke impact kenden, maar geen maatschappelijke ontwrichting tot gevolg hadden zoals de vuurwerkramp in Enschede of cafébrand in Volendam. Ook kenden de onderzochte casussen een gering aantal slachtoffers, terwijl bij de brand in het cellencomplex op Schiphol of de vliegtuigcrash van een toestel van Turkish Airlines respectievelijk 9 en 11 dodelijke slachtoffers vielen en was er bij de onderzochte casussen, behoudens de moord op Jesse, op nationaal niveau nauwelijks sprake van media-aandacht voor de discontinue veranderingen.

Mogelijk dat dergelijke aspecten gedurende een discontinue verandering een prominenter rol spelen waar het gaat om het beïnvloeden van de leiderschapsstijl van de burgemeester.

Ten tweede zijn per casus telkens 4 respondenten nader geïnterviewd, waaronder de burgemeester die ten tijde van de discontinue verandering als leider fungeerde. Er zijn in alle drie de casussen nog meer personen die ten tijde van de discontinue verandering de burgemeester als leider hebben meegemaakt. Een grotere scope qua respondenten was mogelijk van invloed geweest op de uitkomsten. Gelet op de functie en ervaring van de respondenten met het leiderschap van de burgemeester en discontinue veranderingen in net algemeen acht ik dit echter niet waarschijnlijk

Tot slot spelen ook andere kenmerken van een burgemeester mee. Te denken valt aan persoonskenmerken, stijl van besturen, draagvlak binnen organisatie en bestuur én draagvlak onder de bevolking. Deze aspecten kunnen van invloed zijn op de te hanteren leiderschapsstijl gedurende een discontinue verandering. De wetenschappelijke literatuur heeft immers laten zien dat mensen in gevallen van discontinue veranderingen ook willen vertrouwen op een daadkrachtig leider. Het gaat dan niet louter om macht, maar ook om aspecten als draagvlak en drive. Wellicht dat juist het ontbreken van één of meerdere van bovengenoemde aspecten van invloed zijn op de te hanteren leiderschapsstijl van de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering.

Bovengenoemde aspecten zijn niet meegenomen in dit onderzoek en vormen de beperkingen van dit onderzoek. Tegelijkertijd bieden deze beperkingen weer munitie voor een eventueel vervolgonderzoek naar de leiderschapsstijl (en rol) van de burgemeester ten tijde van een discontinue verandering in de zin van een incident of crisis. De wetenschappelijke literatuur rondom leiderschap en extreme situaties is één van de minst onderzochte gebieden. Met een maatschappij die steeds meer risico's met zich meebrengt ontstaat ook een steeds prominenter rol voor de burgemeester als opperbevelhebber en eindverantwoordelijke. Als het er op aan komt moet hij of zij immers *de crisis managen*.

## Literatuurlijst

- 1) Aardema, H., Stille waarden, een reflectie op overnormering in publiek management, Barneveld, BDU Grafisch bedrijf, 2005, 92 pagina's.
- 2) Andranovich, G., G. Riposa, Is governance the lost hard "G" in Los Angeles? in: Blad Cities, volume 15, nummer 3, 1998, pp 185-192.
- 3) Baalen, van, P.J., P.C. van Fenema, Instantiating global crisis networks: The case of Sars in: Decision Support Systems, volume 47, issue 4, 2009, pp 277-286.
- 4) Baarda, D.B., M.P.M. de Goede, J. Teunissen, Basisboek Kwalitatief onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een kwalitatief onderzoek, Tweede druk, Groningen, Wolters-Noordhoff, 2005, 369 pagina's.
- 5) Bass, B.M., From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision in: Organizational dynamics, volume 18, issue 3, 1990, pp 19-31.
- 6) Bharosa, N., M. Janssens, Extracting principles for information management adaptability during crisis response: A dynamic capability view in: Proceedings of the 43<sup>rd</sup> Hawaii International Conference on System Sciences, Delft, 2010, 10 pagina's
- 7) Blight, M.C., J.C. Kohles, J.R. Meindl, Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after September 11<sup>th</sup> terrorist attacks in: The Leadership Quarterly, volume 15, 2004, pp 211-239.
- 8) Boin, R.A., De recalcitrante organisatie: 'Leadership in administration' van Philip Selznick, in: Blad Bestuurskunde, jrg. 5, nr. 3, 1996, pp 145-155.
- 9) Bovaird, T., E. Löffler, Public management and governance, Routledge, Oxon (USA), 2003, 255 pagina's.
- 10) Brandweer Midden- en West-Brabant, Logboek Commando Plaats Incident HEMI brand, 2007, 19 pagina's.
- 11) Bryant, S.E., The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing en exploiting organizational knowledge in: Journal of Leadership & Organizational Studies, volume 9, nr. 4, 2003, 32-44.
- 12) Bryman, A., K.W. Parry, Leadership in organizations; SAGE handbook of organization studies, Sage publications Ltd; London, 2006; second edition, pp 447-468.
- 13) Burgemeestersblad, 'Dit scenario hadden we nog nooit beoefend', nummer 44, 2007, pp. 4-7.
- 14) Crossan, M. en D. Mazutis, Transcendent leadership in: Blad Business Horizons, nr. 51, 2008, pp. 131-139.

- 15) Epitropaki, O en R. Martin, The moderating role of individual differences in the relation between transformational/transactional leadership perceptions and organizational identification in: *The Leadership Quarterly*, nummer 16, 2005, pp 569-589.
- 16) Eskew, M., Forever Young: managing the forces of discontinuous change in: *Blad Executive Speeches*, juni/juli 200, pp. 10-15.
- 17) Fish, J, Discontinuous Change and the War on Drugs in: *Blad The Humanist*, September/oktober 1994, pp. 14-17.
- 18) Gemeente Bergen op Zoom, Evaluatie brand Halsteren, 2008, 44 pagina's.
- 19) Gemeente Bergen op Zoom, verslag GBT vergaderingen, 2007, 6 pagina's.
- 20) Gemeente Woensdrecht, verslagen GBT vergaderingen, 2006, 12 pagina's.
- 21) Gemeente Woensdrecht, verslagen regiegroep Jesse Dingemans 2 t/m 7 december, 2006, 4 pagina's.
- 22) Gibbons, D.E., Communicable crises: Prevention, response, and recovery in the Global Arena, Charlotte, Information Age Publishing Inc., 2007, 396 pagina's.
- 23) Guastello, S.J., Non-linear dynamics and leadership emergence in: *Blad The Leadership Quarterly*, nr. 18, 2007, pp. 357-369.
- 24) Hannah, S.T., B.J. Avolio, F. Luthans en P.D. Harms, Leadership efficacy: review and future directions in: *Blad The Leadership Quarterly*, nr. 19, 2008, pp 669-692.
- 25) Hannah, S.T e.a., A framework for examining leadership in extreme contexts in: *Blad The leadership Quarterly*, nr. 20, 2009, pp. 897-919.
- 26) Hardy, L., C.A. Arthur, G. Jones, A. Shariff, K. Munnoch, I. Isaacs en A.J. Allsopp, The relationship between transformational leadership behaviours, psychological, and training outcomes in elite military recruits in: *The Leadership Quarterly*, nummer 21, 2010, pp 20-32.
- 27) Hetebrij, M., *Communicatief management: tussen macht en communicatie*, Deventer, Kluwer, 2000, 344 pagina's.
- 28) Hogan, T.J., The adaptive leadership Maturity model in: *Blad Organization Development Journal*, vol. 26, nr. 1, 2008, pp. 55-61.
- 29) Hur, M.H., Exploring differences in leadership styles: A study of managers tasks, follower characteristics, and task environments in Korean human service organizations in: *Social Behavior and Personality*, nr. 36 (3), 2008, pp. 359-372.

- 30) Jong, W.R., Als het dan toch gebeurt: bestuurlijke ervaringen met crisis, Enschede. Bestuurlijk Netwerk Crisisbeheersing, 2007.
- 31) Kanungo, R.N., Ethical Values of transactional and transformational leaders in: Canadian Journal of Administrative Science, volume 18, nummer 4, 2001, pp 257-265.
- 32) Korsten, A.F.A., Deel VI: Beleid en organisatie: organisatie als hulpmiddel, hoofdstuk, 3 Leiderschap, management en veranderingen (CD-ROM OU), z.pl. z.jr., 41 pagina's.
- 33) Korsten, A.F.A. en G.B.M. Leers, Inspirerend leiderschap in de risicomaatschappij, Utrecht, Uitgeverij Lemma, 2005, 205 pagina's.
- 34) Korsten, A.F.A. en H. Aardema, De vallende burgemeester. Een onderzoek naar factoren, omstandigheden, patronen en preventie- en interventiemogelijkheden, Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006, 106 pagina's.
- 35) Korsten, A.F.A., H. Aardema en A. Resoort, Gebroken ketens van macht: Gedwongen vertrek van burgemeesters vanaf begin 2000 in: Bestuurswetenschappen, nr. 6, 2008, pp 9-42.
- 36) Korsten A.F.A. e.a., Lokaal bestuur in verandering. Vijf decennia belicht, Heerlen, 2009, 102 pagina's.
- 37) Landelijk Beraad Crisisbeheersing, State-of-the-art; bestuurlijk leiderschap in crisissituaties, Den-Haag, 2007, 36 pagina's.
- 38) Lambright, W.H., Leadership and Change at NASA: Sean O'Keefe as Administrator, z.pl., z.j., 31 pagina's.
- 39) Lant, T.K. en S.J. Mezias, Managing discontinuous change: a simulation study of organizational learning and entrepreneurship in: Blad Strategic Management Journal, vol. 11, 1990, pp. 147-179.
- 40) Octaaf Adviesgroep BV, Hoogerheide, 1 december 2006 evaluatieverslag, 2007, 11 pagina's.
- 41) Openbaar Ministerie, Requisitoir in de strafzaak tegen Julien C., 2007, 54 pagina's.
- 42) Pennebaker, J.W., T.C. Lay, Language Use and Personality during Crises: Analyses of Mayor Rudolph Giuliani's Press Conferences in: Journal of Research in Personality, volume 36, 2002, pp 271-282.
- 43) Peper, A. en S. Dekker, Crisismanagement en politiek leiderschap in: Blad Bestuurskunde, jaargang 12, nummer 2, 2003, pp 97-100.



- 44) Pillai, R., C.A. Schriesheim en E.S. Williams, Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-Sample Study in: Journal of Management, volume 25, nummer 6, 1999, pp 897-933.
- 45) Powell, J.H., Blackmailing the mayor: Using semi-formal state-based game theory methods to inform a security situation in: European journal of operational research, volume 134, 2001, pp 330-345.
- 46) Resoort, A., A.F.A. Korsten, H. Aardema en G. Arendsen, Manuscript Forced resignations of mayors in the Netherlands , 2000 – 2006: Results from a case study in the Netherlands compared to Belgium and Germany in: Local Government Studies, 2010, 15 pagina's.
- 47) Ruddell, R., M.O. Thomas, L.B. Way, Breaking the chain: Confronting issueless college town disturbances and riots in: Journal of criminal justice, nr. 33, 2005, pp 549-560.
- 48) Schipper, A., Vlissingen: de fles gebarsten. Een onderzoek naar de val van het college van B&W van Vlissingen, Vlissingen, 2010, 141 pagina's.
- 49) Stoner, J.A.F., R.E. Freeman, D.R. Gilbert jr., Management, Englewood-Cliffs, Prentice Hall, 1996, 527 pagina's.
- 50) Tompkins, J.R.; Organization Theory and Public Management, Thomson Wadsworth, Blemont (USA), 2005, 416 pagina's.
- 51) Wofford, J.C., V.L. Goodwin en J.L. Whittington, A field study of a cognitive approach to understanding transformational and transactional leadership in: The Leadership Quarterly, volume 9, nr. 1, 1998, pp 55-84.
- 52) Wong, L., P. Bliese en D. McGurk, Military leadership: A context specific review in: The Leadership Quarterly, volume 14, 2003, pp 657-692.
- 53) Yin, R.K., Case Study Research: Design and methods, vierde druk, z.pl., SAGE Publications, 2009, 219 pagina's.

## Internetbronnen

- <http://www.minbzk.nl/@115918/burgemeester-helene> (17-05-2010 om 20.35 uur).
- <http://spl.politieacademie.nl/fred-stegman--goede-relaties-essentieel-bij-onderzoek-jesse/tabid/588/Default.aspx> (21-07-2010 om 22.04 uur).
- [www.amsterdam.nl](http://www.amsterdam.nl): (22-02-2010 om 21.08 uur).
- <http://www.hartvannederland.nl/nederland/noord-brabant/2009/moord-op-kind-schokt-oisterwijk/> (23-10-2010 om 14.50)
- <http://www.brabantsdagblad.nl/regios/tilburg/5859692/Politie-treft-in-Oisterwijk-na-zelfmoord-ook-een-dood-kind-aan.ece> (23-10-2010 om 15.00 uur)

## **Bijlage 1    lijst met afkortingen**

BT	Beleids Team
CoPI	Commando Plaats Incident
GBT	Gemeentelijk Beleids Team
GRIP	Gecoördineerde Regionale Incidentbestrijdings Procedure
RBT	Regionaal Beleids Team
ROT	Regionaal Operationeel Team

## Bijlage 2 Interviewvragen

1. Wanneer is volgens u sprake van een crisis / incident?
2. Hoe ziet u uw rol als ‘opperbevelhebber’/eindverantwoordelijke tijdens een discontinue verandering in de zin van een crisis/incident?
3. Is er voor u als burgemeester een andere rol weggelegd ten tijde van een discontinue verandering ten opzichte van ‘de dagelijkse gang van zaken’?
4. Had u in uw rol als opperbevelhebber rekening gehouden met een dergelijk scenario in de zin dat u een soortgelijke crisis/incident al eens had beoefend?
5. Vindt u dat de burgemeester, gelet op de vastgestelde GRIP-structuur binnen de Veiligheidsregio, voldoende in staat wordt gesteld om het opperbevel goed uit te kunnen voeren?
6. Hoe typeert u uw leiderschap in de reguliere situatie (met toelichting: in de zin van transactioneel / transformationeel leiderschap. Met andere woorden: wordt uitgegaan van het strak neerzetten van beoogde doelen en resultaten dan wel is er veel ruimte voor ‘eigen creativiteit’)?
7. Hoe typeert u uw leiderschap ten tijde van de (een) crisis / incident (met toelichting: in de zin van transactioneel / transformationeel leiderschap. Met andere woorden: wordt uitgegaan van het strak neerzetten van beoogde doelen en resultaten dan wel is er veel ruimte voor ‘eigen creativiteit’)?
8. Is uw wil wet, zowel in de reguliere situatie als ten tijde van een discontinue verandering?
9. Wat is tijdens een crisis/incident uw (i.c. de burgemeester zijn) primaire aandachtsveld en verantwoordelijk? Is dit meer de burgervaderrol, strateeg, leider incident?
10. Bent u voorstander van het principe van ‘eenhoofdige leiding’ gedurende een incident / crisis en zo: kunt u aangeven waarom?
11. Stel dat uw adviseurs geen overeenstemming bereiken over een aan u te geven advies, hoe komt u dan toch tot een besluit?
12. Is het de taak van een leider de toon te zetten en de agenda te bepalen, inclusief specifieke doelen voor alle betrokken medewerkers, en alle advies, aanmoediging en middelen te bieden die nodig zijn om die doelen te bereiken?
13. Gaat u als leider (van een discontinue verandering) uit van de eigen kunde en kennis van uw directe adviseurs?
14. Moet elke leider zich het idee eigen maken dat open en eerlijk zijn de beste weg is?

15. Begint leiderschap met het erkennen en onderkennen van de 'eigen zwakke punten' en deze aan te vullen met 'sterke punten van anderen'?
16. Heeft een leider expertise van specialisten nodig? (Toelichting: de leider moet het zelfvertrouwen van medewerkers niet ondermijnen of zich met hun werk bemoeien).
17. Begint leiderschap – ook ten tijde van een discontinue verandering, met het formuleren van de vraag wat uw missie is / wat u wilt bereiken?
18. Moet een leider niet alleen de resultaten, maar ook de verwachtingen ten tijde van een discontinue verandering in de hand houden?
19. Straalt een leider ten tijde van een discontinue verandering overwicht uit en geeft hij of zij de bevolking het geruststellende idee 'dat het allemaal goed komt'?
20. Welke leerpunten heeft u uit de ervaren discontinue verandering getrokken en welke acties zijn ondernomen in pro-actieve / preventieve zin?
21. Had u na de discontinue verandering het idee dat uw leiderschap in positieve zin heeft bijgedragen aan het bestrijden van genoemde verandering?

### **Bijlage 3    Uitgewerkte interviews**

De uitgewerkte interviews zijn als separate – vertrouwelijke – bijlagen gebundeld en op te vragen bij de scribent van deze thesis.

## Bijlage 4 Analyse interviews

### 4.1 Moord op Jesse Dingemans

4.1.1) Respondent: M.A. Fränzel						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

4.1.2) Respondent: A. de Jong						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

4.1.3) Respondent: D.C. Rijk						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15				X	Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20		X			Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)



4.1.4) Respondent: G. Stegman						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

## 4.2

## HEMI brand

4.2.1) Respondent: J.M.M. Polman						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

4.2.2) Respondent: J. Spinder						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18				X	Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

4.2.3) Respondent: G.J.P. Verhoeven						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

4.2.4) Respondent: G. Stegman						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

### 4.3 Gezinsdrama Oisterwijk

4.3.1) Respondent: J.F.M. Janssen						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5		X			Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

**4.3.2) Respondent: V. Boemaars**

Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1		X			Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)

<b>4.3.3) Respondent: A.M.M. Depmann</b>						
Nr	<b>Discontinue verandering</b>		<b>Leiderschapsstijl</b>		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5	X				Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17			X		Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)



4.3.4) Respondent: E.M. van Wel						
Nr	Discontinue verandering		Leiderschapsstijl		Relatie tussen concepten	Typering / verwijzing (paragrafen verwijzen naar theoretisch kader)
	herkend	Niet herkend	herkend	Niet herkend		
1	X				Ja	Verstoring, schade, ontwrichting (§ 2.1.1)
2	X				Ja	Eindverantwoordelijk, bevoegdheden, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
3	X				Ja	Eindverantwoordelijk, vertrouwen, daadkracht, snelheid (§ 2.4)
4	X				Ja	Denkpatroon, preventie, signaleren, daadkracht (§ 2.1.1)
5		X			Ja	Burgemeester en leider, opperbevelhebber (§ 2.1.1)
6			X		Nee	Collegiaal bestuur, bevoegdheden, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
7			X		Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, kwetsbaarheid (§ 2.1.1)
8			X		Ja	Bevoegdheden, daadkracht, stimulatie, vertrouwen (§ 2.1.1, 2.3.1 en 2.3.2)
9	X				Ja	Krachtig, vertrouwen, adaptatie (§ 2.1.1 en 2.4)
10	X				Ja	Opperbevel, bevoegdheden, daadkracht, vertrouwen (§ 2.1.1 en 2.4)
11			X		Ja	Directief, vastberaden beslissen, handelen (§ 2.3.1, 2.3.2 en 2.4)
12			X		Ja	Doel, sturing, innovatie, creativiteit (§ 2.3.1 en 2.3.2)
13			X		Ja	Creativiteit, ondergeschikt, vertrouwen, volharden (§ 2.3.1 en 2.3.2)
14			X		Ja	Vertrouwen, aftreden, zelfkritische blik (§ 2.1.1 en 2.4)
15			X		Ja	Laissez-faire, kritische zelfblik (§ 2.3.1 en 2.4)
16			X		Ja	Teamspirit, innovatie, menskracht (§ 2.3.2 en 2.4)
17				X	Ja	Adaptief, slagvaardig, doelgericht (§ 2.4)
18			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, draagvlak (§ 2.4)
19			X		Ja	Vertrouwen, krachtig leider, zelfkritische blik (§ 2.4)
20	X				Ja	Changing the box, preventie, effectiviteit (§ 2.1.1 en 2.4)
21	X				Ja	Stabiele factor, draagvlak, drive (§ 2.4)